جــــامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم

إعداد الطالب:
عمر سلطان السويعي

إشراف
الدكتور حسن الطعاني

رسالة ماجستير مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية / قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2010

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر

بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب عمر سلطان السويعي الموسومة بـــ:

التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

القسم: الأصول والإدارة التربوية.

	التوقيع	التاريخ	
د. حسن احمد الطعاني		2010/04/07	مشرفاً ورئيسا
أ.د. احمد محمد بطاح		2010/04/07	عضواً
د. محمد أمين حامد القضاة		2010/04/07	عضواً
أ.د. سلامة يوسف طناش		2010/04/07	عضواً

عميد الدراسات العليا
أ.د. نضال صالح الحوامدة

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي: 61710
تلفون: 03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

الإهداء

إلى من رفعت رأسي عالياً افتخاراً به .... والدي العزيز

إلى من أردت أن أوفيها حقها ولكني أعلم بأن حقها أعظم مما أملك .. والدتي الغالية

أحسن الله إليها وجزاهما عني كل خير

إلى إخوتي الأعزاء أبعث لكم باقات من الود والاحترام ولا أملك إلا أن أدعو الله أن يبقيكم ذخراً لي

إلى كل من دعمني وساهم في إنجاز هذه الدراسة

اهدي هذا العمل المتواضع

عمر بن سلطان السويعي

الشكر والتقدير

قال تعالى:(رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ) النمل(آية 19).

لايسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الدكتور حسن الطعاني الذي أشرف على هذه الرسالة وأولاها كل عناية وأشكره أكثر على صبره و تحمله وسعة صدره في التعامل مع طلبته.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

والشكر كذلك إلى الدكتورة منيرة الشرمان والدكتور ملوح الخريشا والدكتور محمد أمين القضاة، لما بذلوه من جهود كبيره لإكسابي المهارات اللازمة التي أوصلتني إلى هذا المستوى المتواضع، لهم كل الاحترام والتقدير.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ يوسف الرقيطي والأستاذ صالح لافي العنزي والأستاذ عبدالإله الدوسري والأستاذ ماجد محمد الشمدين والأستاذ منصور العتيبي والأستاذة الهام محمد لما كان لهم دور كبير في إنجاز هذا العمل.

وأشكر كافة مديري المدارس في محافظة الدمام الذين تفاعلوا معي وأجابوا على فقرات الاستبانة.

والله ولي التوفيق...

عمر سلطان السويعي

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم

عمر سلطان السويعي

جامعة مؤته، 2010

هدفت الدراسة التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم. وتكون مجتمع الدراسة من (350) مديراً ومديرةً من العاملين في مدارس محافظة الدمام من العام الدراسي (2009-2010)، وتم بناء مقياس لقياس للتمكين الإداري اشتمل على (30) فقرة وآخر لقياس الرضا الوظيفي اشتمل على (30) فقرة أيضا، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1. إن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة.
2. إن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي يعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي و الخبرة.
4. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه طردية قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي . كما وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أبرزها أن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام وأولويات وزارة التربية والتعليم والاهتمام بالعوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، ويأتي في مقدمتها الحوافز والأجور وحسب طبيعة المرحلة التي يديرها.

Abstract

Empowerment and is relation with jop satisfaction for public principle in the province of dammam, sudia Arabia

Omar Sultan Al-Suai'e

Mu'tah University, 2010

This study aimed to recognise the administrative empowerment and its relation with jop satisfaction for public school teacher in Dammams provixe in Arabic sudia regarding to both personal characteristics and jop charaetristics . The sample of this study cosists of (350 managers) who are still in their work (2009-2010) .

The first one :

Through using two scales , the first one measures administtive empowerment (wich has 30 items) the second one measures jop satisuction (which has also 30 items). The results of this study has shown the following :

1) The administerative emporment level came with highest level .
2) Jop satis faction came with amoderate level .
3) There are some statistical differences in bloth administrative management and Jop satisfaction that attributes to social type character and for female , whereas there are no statistical deffrences due to the variable s of Acadimic qualifications and experience regarding to results proportionately .
4) The result showed strong positive correlation.arelation ship between both Jop satisfaction and administrative empowerment , so the study ended with some recommendation mainly the Jop satisfaction that has to be in the first of interest and priorities regarding to the ministry of education by taking care For the Fees and reinforcement through the natural stage that it goes .

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

نتيجة للتغيرات السريعة التي يشهدها عالمنا المعاصر وما ينتج عن ذلك من ظهور منافسة عالمية بين المنظمات ، ولمواكبة هذه التحديات والمتغيرات والتعايش معها تبنت المنظماتمفاهيم وأساليب في الإدارة الحديثة.إذ توجهت المن ظمات إلى الاهتمام بالموارد البشرية لأ ن الإنسان هو المسؤول الأول عن نجاح وفشل أي منظمة أو مؤسسة ، وترتكز كثيرٌ من جهود المنظمات إلى تبني مفهوم التمكين لما له أثر على الرضا الوظيفي والذي يعتبر أحد العناصر الرئيسية التي تمد الإنسان بالطاقة اللازمةالتي تمكنه من أداء عمله وت طويره وتمييزه عن غيره . ويعتبر مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يؤثر علىالعاملين في مؤسسته التعليمية ، ويزيد فيهم الحماس والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وذلك للارتقاء بالعمل التربوي إلى المستوى الذي يجعله محققاً لأهداف المؤسسة التربوية التي يعمل بها.

ويأتي التمكين الإداري وهو موضع نقاش واسع بين الباح ثين وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز بقوة العمل ، ويعتبر الأساس الذي يُمكن المدير من ممارسة سلطة بأكمل وجه وتحمل مسؤوليات منصبه . ويشكل أحد الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المدرسة لـ مواجهة التطورات والتحديات. ويفرض أنماطاً سلوكية تتناسب مع طبيعة العمل الإداري على اعتبار أن الذي يشغل وظيفة إدارية يتخذ قرارات تتناسب مع طبيعة عمله (الطراونة، 2006).

ويرى ويلكينسون (Wilkinson) المشار إليه (الطراونة، 2007) أن التمكين من أهم ضمانات استمرار ا لمنظمات. فهو يساعدعلى رضا العامل ين ورفع الروح المعنوية لديهم من خلالإتاحة الفرص لإظهار قدراتهم ، والتقدير والثقة من قبل الإدارة فهو عامل أساسي وفعال لنجاح فضل التنافس المتصاعد.

والتمكين يمثل العملية التي تسمح للعاملين بالمشاركة في العمل من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في التدريب والتطوير و التخطيط ويؤدي ذلك إلى الرضا الوظيفي للعاملين (أبوهتلة، 2008).

ومن الأمور المسلم بها أن نجاح العمل أيا كان نوعه يتطلب تحقق درجة عالية من الارتياح بهذا العمل لاسيما في مجال التربية والتعليم، وتؤكد ذلك نتائج بعض الدراسات التي توصلت إلى أن العاملين الأكثر رضا واقتناع يميلون لتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية، فيتوقع منهم العمل بفاعلية أكثر (لياكو وسكماتشر) المشار إليه في (الشهري، 2002).

ولإتمام عملية التمكين بنجاح يجب ربط المكافآت التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة ، بحيث يصمم نظام مكافآت يتلاءم مع اتجاهات المنظمة وخطواتها نحو تطوير العمل ، وهذا الأمر سينعكس إيجابياً على سلوك العاملين التمكينيوذلك من خلال الاعتراف بجهودهم ومهاراتهم ، ويمكن تنويع هذه المكافآت بين المادية والمعنوية (العتيبي، 2005).

ولأسباب متعددة قد يتعرض مدير المدرسة إلى بعض الظروف التي لا يستطيع التحكم فيها والتي تحول دون قيامه بدوره بشكل فعال، الأمر الذي يساهم في إحساسه بالعجز عن ا لقيام بالمهمات المطلوبة منه، وبالمستوى الذي يتوقعه منه متخذو القرارات، بالإضافة إلى الآثار السلبية الخطيرة التي يتركها على العملية التربوية داخل المدرسة ،وإن الشعور بالعجز مع استنفاذ الجهد يؤدي به إلى حالة من الإنهاك الانفعالي والاستنزاف النفسي، ومن ثم الإحساس بعدم الرضا (الشيخ وشرير، 2008).

وإن تحقيق المؤسسة التربوية لأهدافها التعليمية والاجتماعية مرتبط بقدرة إداراتها على أدا ء أدوارها الإدارية والتربوية المنشودة ، فبدون نجاح الإدارة لا يمكن أن يتحقق أي نجاح للعملية التربوية بالمستوى الذي يحقق أهداف المؤسسة أو ربما يكون النجاح نسبيا . وهذا ما يؤكده (الأغبري، 2003) بأن رضا مدير المدرسة عن عمله وعن الظروف المحيطة به يجعله أكثر عطاءً وحماساً في مهنته ويدفعه ذلك إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية ، وإن عدم رضاه عن العمل ربما يشكل قوى سلبية تؤثر على تحقيق العاملين معه لأهداف وغايات المؤسسة التربوية.

ولأهمية دور المؤسسات التربوية في كونها تقدم خدمات تعليمية وتربوية لشريحة واسعة في المجتمع فإن التعرف على أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة وهو التمكين الإداري وأثره في الرضا الوظيفي الذي يعد أحد الضروريات المرتبطة بإنتاجية وكفاءة تلك المؤسسات ، ولأن عدم توفر الحد الأدنى من الرضا الوظيفي

لدى مديري المدارس الثانوية الذين يمثلون قمة هرم مراحل الإدارات المدرسية قد يكون له انعكاسات سلبية على العملية التعليمية بشكل عام ومخرجاتها بشكل خاص ومن ثم فإن هذه الدراسة قد سعت لمحاولة استقصاء العلاقة بين التمكين الإداري و الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم.

2.1 مشكلة الدراسة:

بالرغم من وجود دراسات أبرزت المميزات الايجابية التي يحققها كل من التمكين الإداري والرضا الوظيفي كدراسة (الطراونة، 2009)، و(الحربي، 2008)، و(الأغبري، 2003)، و(الرقيطي، 2006)، إلا أن هناك بعض مديري المدارس لا يؤمنون بأهمية الا تغيير والاستفادة من الفوائد التي يحققها التمكين الإداري للإدارة المدرسة، حيث أنهم يعتقدون أن ذلك يعد مصدراً من مصادر الخطر الذي يهدد سلطتهم ونفوذهم (الطراونة، 2006).

ويرتبط تحقيق المؤسسة التربوية لأهدافها التعليمية وعلى مدى قدرة إدارتها في أداء دورها الإدا ري والتربوي، فبدون نجاح الإدارة لا يمكن أن يتحقق أي نجاح للعملية التربوية بالمستوى المطلوب.

ونظراًللاهتمام بمفهوم تمكين العاملين الذي يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً في مؤسسات الدولة في المملكة العربية السعودية خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإ دارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الشامل للأداء حيث يمثل تمكين العاملين إحدى المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة (العتيبي، 2005).

ولقلة الدراسات التي تناولت التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي الأمر الذي استدعى أن تتوجه جهود الباحث نحو بحث هذا المفهوم من جميع جوانبه وخصوصاً أن الباحث هو أحد الأفراد العاملينفي المجال التعليمي بالمملكة العربية السعودية ويتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر نتيجة ممارسة مديري المدارس لهذه المفاهيم.

وعلى الرغم من أن المؤسسات التربوية في المملكة العربية السعودية بشكل عام والمدارس بشكل خاص أصبحت بيئة مناسبة لتطبيق مفهوم التمكين الإداري، إلا أنه لم يعرف مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس ؟ وهل لمفهوم التمكين الإداري انعكاساً واضحاً و مؤثراً على الرضا الوظيفي لمديري المدارس في محافظة الدمام ؟ لذلك جاءت الدراسة الحالية للكشف عن مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية.

3.1 أهمية الدراسة:

تمن أهمية هذه الدراسة في أنها حاولت الكشف عن مستوى التمكين الإداري وبيان علاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام فعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تعرضت للتمكين الإداري والرضا الوظيفي. إلا أن هذه الدراسات أخذت كل من المفهومين على حدة محاولة ربطه بعوامل وأساليب إدارية أخرى دون بيان تأثير أحد هذين المفهومين على الآخر، وعلى وجه التحديد يؤمل من هذه الدراسة أن تسهم في:

1- الكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري و الرضا الوظيفي وبالتالي إفادة مديري المدارس ودعوتهم لاستخدام الأساليب الإدارية الحديثة للرقي بالمؤسسة التربوية التي يقودونها.

2- دعوة المسؤولين وأصحاب صناعة القرار في وزارة التربية والتعليم لتحسين أوضاع المديرين مما يؤثر على قيامهم بالمهام المنوطة بهم على أكمل وجه.

3- يأمل أن تكون نتائج هذه الدراسة ذات أهمية بالنسبة للتربويين والدارسين، من خلال ربطها بين مفهوم التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

4- إغناء الأدب النظري إلى جانب العديد من مثيلاته من البحوث السابقة حول الأساليب الإدارية الحديثة التي تحث على تطوير العملية التربوية من الناحية الإدارية للارتقاء بها من جميع جوانبها الأخرى لاسيما الأهمية التي تحظى بها الإدارة للارتقاء بأي عمل.

5- يؤمل أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهة تقيس التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي في مناطق تعليمية ومؤسسات مختلفة.

4.1 أسئلة الدراسة:

تستمد الدراسة أسئلتها من صميم مشكلة الدراسة والتي تتمثل في الكشف عن التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الدمام ، وبذلك تقوم الدراسة على مجموعة من الأسئلة على النحو التالي:

1- ما مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام من وجهة نظرهم؟

2- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام من وجهة نظرهم؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام لمستوى التمكين الإداري يعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام لمستوى الرضا الوظيفي يعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟

5- هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوىالتمكين الإداري و مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية ومن وجهة نظرهم؟.

5.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

التمكين الإداري: هو "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم" (الكبيسي، 2004، ص36).

ويعرفه ليتريل (Littrell, 2003:2) على أنه " مهارة إعطاء العاملين القوة على وضع الأهداف لإعمالهم الخاصة واتخاذ القرارات و حل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لهم وضمن حدود مسؤولياتهم".

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه الدرجة التي يقوم من خلالها مدير المدرسة في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية بالاشتراك في السلطة واتخاذ القرارات واكتسابلمهارات التي تؤهله للاستقلالية ، ويقاس في هذه الدراسة من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة التي تم إعدادها لذلك الغرض.

الرضا الوظيفي: يعرفه هوبك (Hoppock) المشار إليه في (الأزرق، 2000، ص134) بأنه "مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضياً عن عمله". كما عرفه (الصحاف، 2003، ص83) بأنه عبارة عن قدرة الموظف على التكيف مع ظروف وبيئة العمل المحيطة به مقارنة بما يملكه ويتمنى الحصول عليه".

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه هو درجة الارتياح والطمأنينة التي يشعر بها المدير في المدرسة التي يعمل فيها نتيجة توفر عدد من الظروف البيئية والنفسية والوظيفية التي توفر له أكبر قدر من المرونة لتساعده على إنجاز وإنجاح عملة بأفضل صورة ممكنة، ويقاس في هذه الدراسة من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة التي تم إعدادها لذلك الغرض.

مدير المدرسة: هو المسؤول الأول في مدرسته والمشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، وهو القدوة الحسنة لزملائه أداءً وسلوكاً (وزارة التربية والتعليم،2007).

6.1 حدود الدراسة:

1- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية بمحافظة الدمام في المملكة العربية السعودية.

2- الحدود الزمنية: تحددت نتائج هذه الدراسة بزمن تطبيقها من الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2009 / 2010 .

3- الحدود الموضوعية: تتحدد نتائج هذه الدراسة بالأدوات التي تم تطويرها من قبل الباحث والمستخدمة في جمع بيانات الدراسة . ولذا فإن تعميم نتائجها سيكون مقيداً بدلالات صدقها، ومعاملات ثباتها وبمدى الاستجابة الصادقة والجادة والموضوعية لأفراد عينة الدراسة على هذه الأدوات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء من الدراسة أهم ما جاء بالأدب النظري والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تناولت موضوع الدراسة بشقيها والمتمثلة بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي وفيما يلي عرضاً لذلك.

1.2 الإطار النظري:

التمكين الإداري:

مفهوم التمكين الإداري:

يعد مفهوم التمكين الإداري (Empowerment) (الشمدين، 2010) من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام والإداري التربوي بشكل خاص، ذلك لما يقع على كاهل المؤسسات الإدارية التربوية من دور كبير لتربية الأجيال وبالتالي الارتقاء بكافة ميادين التطور في حياة المجتمعات، لذلك لا بد من تكاتف الجهود بين أفراد المؤسسة الواحدة لتحقيق الأهداف المرجوة منها على أكمل وجه.

ولقد ظهر مفهوم التمكين (Empowerment)في نهاية الثمانينات، ولاقى هذا المفهوم شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات ، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أياً كان نوعها ، كما إن التطورات والتحولات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت على أهمية التمكين لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين ، حيث إن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المؤسسات (العبيدين، 2004).

وتعددت وجهات النظر في تعريف الباحثين لمفهوم التمكين الإداري فيعرف شكلتور (Shackletor, 1995:130) التمكين الإداري أنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا ، كما حاول بعض العلماء أمثال ليشلي (Lashely,1999) تعريف التمكين من خلال تقسيمه إلى عدد من الأصناف مثل التمكين بواسطة المشاركة في تحمل المسؤولية، والتمكين من خلال المساهمة في اتخاذ القرار، والتمكين من خلال الانتماء مع ما يتضمنه من انتماء لأهداف المؤسسة ، ويعرفه (عبدالوهاب،2000، ص268) بأنه " منهج لإدارة

الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل".

كما عرفه (فتحي، 2003، ص131) على أنه "تشجيع المرؤوسين لينهمكوا في العمل أكثر ويشاركوا في اتخاذ القرارات والنشاطات التي تؤثر على أدائهم للوظيفة"، كما عرفه (أفندي، 2003، ص11) بأنَّه: "تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القراراتعلى المستوى الأدنى ". ويعرفه (ملحم، 2006، ص6) بأنه " تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد، وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع"، وعرفه (المحاسنة، 2007) بأنه ممارسة ثقافية تشجع على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا كلما أمكن ذلك.

ويرى الباحث من خلال استعراض التعريفات السابقة لمفهوم التمكين بأن هنالك آراء مختلفة حول مفهوم التمكين إلا أنها تتفق في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الفرد صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها وحسب الوصف الوظيفي لها، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي.

كما يتضح للباحث أيضاً بأن التمكين لا ينشأ من فراغ وإنما يحتاج إلى مقومات أساسية، وهذه المقومات تحتاج إلى تأصيل وتعميق داخل المؤسسة التربوية ، فأسس الثقة والمعرفة، ونشر القوة،والمشاركة في الرؤية ، والمعلومة تحتاج إلى تغيير في نوايا الجميع، ومعتقداتهم، وسلوكياتهم،لتبني هذه الأسس ، لكي تعمل كشروط أساسية لإنجاح مفهوم التمكين في المؤسسة التربوية.

فوائد التمكين الإداري :

يرى فراجوزو (Fragoso, 1999) أن التمكين ينمي الشعور الإيجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحسا س وبالتوازن الشخصي والمهني وفهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، بالإضافة إلى تعزيز الرضا الوظيفي لديهم.

كما ذكر كل من بارد ويل و هولدن (Bardweel& Holden, 2001) جملة من الفوائد والإيجابيات يمكن جنيها بالنسبة للمؤسسة و للعاملين فيها وهي على النحو التالي:

إيجابيتها للمؤسسة:

1. إدراك أكبر الاحتياجات التنظيمية مع احتياجات الموظفين.
2. تحسين نوعية الأداء.
3. تقليص التكاليف من خلال الطبقية وأفكار الموظفين.
4. استعداد المؤسسة للتفاعل أسرع مع المستجدات والتغيرات في المجتمع.

أما فيما يتعلق بإيجابيتها للعاملين فهي على النحو التالي:

1. زيادة رضا العاملين.
2. الزيادة في التحكم بالعمل من يوم ليوم.
3. تقدير العمل.
4. زيادة الثقة بالنفس.

كما أورد (الطراونة، 2006) نموذج ستير (Stirr) في تحديد أساسيات التمكين والتي تلخص أيضاً فوائده المستمدة من الأحرف الأولى كلمة التمكين باللغة الإنجليزية (EMPOWER) وهي على النحو التالي :

1. E-EDUCATION أي تعليم الفرد في المؤسسة أهم أساسيات الإدارة والتمكين والتي بدورها تؤدي إلى إنجاح المؤسسة .
2. M-MOTIVATION الدافعية: تنمية الدافعية لدى المرؤوسين تزيد من تقبلهم لفكرة التمكين، الأمر الذي يتطلب من المؤسسة التخطيط بشكل واضح ومناسب لتشجيع المرؤوسين وتمكينهم لإنجاح المؤسسة.
3. P-PURPOSE الهدف: إن الهدف من عملية التمكين هي نجاح المنظمة لتتمكن من تحقيق أهدافها ، الأمر الذي يتطلب وضوح الهدف لدى العاملين حتى يستطيعوا تحقيق أهداف المؤسسة ككل.
4. O-OWNERSHIP الملكية: تتمثل بالمسؤول عن تطبيق المساءلة على المرؤوسين وفي ظل تناغم العلاقة بين السلطة والمساءلة فإن ما يتحقق من إنجاز تنعكس ثماره على تمكين العاملين في أداء مهامهم.

5. W-WILLINGNESS TO CHANGE الرغبة في التغيير: وتأتي الرغبة في عملية التغيير عند ما يكون هنالك تطبيق للتمكين الإداري بصورة واضحة وحقيقية تجعل المؤسسة قادرة على مواكبة العصر ، ولذا فإن للتمكين أثر كبير في دفع العاملين والإدارة نحو عملية التغيير.

6. E-EGO ELIMINATION إنكار الذات: حيث لابد من القضاء على السيطرة الإدارية عند البدء بعملية ال تمكين، ولذا فإن من الفوائد المرجوة من التمكين إقصاء الإدارة المتسلطة المتسمة بحب الذات حتى يتمكن العاملين من النمو الشخصي كمديرين.

7. R-RESPECT الاحترام: إن فائدة الاحترام للعاملين و وجوب تطبيقها كفلسفة جوهرية في المنظمة تمنح العاملين الشعور بعدم التمييز وتؤ دي إلى إفشال أية عوائق تواجه عملية التمكين.

مما سبق يتبين للباحث بأن هنالك فوائد ومنافع للتمكين تشمل الموظف الذي يستشعر أهمية الوظيفة ومهامها ، بحيث تكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدرته وتحقيق ذاته والشعور باحترام المؤسسة له كما تشمل فوائد ا لتمكين تنمية المؤسسة بشكل أفضل وقدرة أكبر و يجعلها قادرة على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الحالي.

كذلك فإن للتمكين نتائج إيجابية تعود على متلقي الخدمة أو المتعاملين الذين يرغبون التعامل مع موظفين يتمتعون بقدرات خلاقة ، واستقلالية، واستجابة وصلاحيات تمكنهم من الإجابة على استفساراتهم دون الرجوع إلى القادة أو مرجعية التعليمات.

معوقات التمكين الإداري:

يواجه التمكين الإداري مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيقه وتعرقل عملية سيره داخل المؤسسات بشكل عام والمؤسسة التربوية بشكل خاص والتي يلعب المدير دوراً كبيراً في نجاحها حيث إن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على الأساليب الإدارية المتبعة من قبل مديرها فمن هذه المعوقات كما تذكرها (اليعقوب، 2004، ص65):

1- عدم رغبة المدير بإعطاء الموظف المعلومات الكافية.

2- التركيز على الموظفين دون الأمور الأخرى المتعلقة بالمنظمة.

3- هيكلة المنظمة ويمكن أن لا تسمح بعملية اتخاذ القرارات من الموظفين.

ويشير (الكبيسي، 2004)، و(مصطفى، 2005) إلى مجموعة أخرى من المعوقات وهي :

1. الثقافة البيروقراطية المتأصلة بالنفوس ، والتي أصبحت تراثاً اعتادت عليه الأجيال.

2. ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين ، مع ما هم متقلون به من أعمال روتينية وواجبات وظيفية وهو ما ينطبق أيضاً على المديرين والقياديين.

3. عدم استعداد أغلب المرؤوسين المبادرة والابتكار فضلاً عن عدم الرغبة في تحمل مسؤوليات وأعباء إضافية.

4. غياب الأمن الوظيفي ، فلن يبدعَ موظفٌ أو يعمل تحت مظلة التمكين إن لم يشعر بالأمن الوظيفي.

5. المرؤوسون منخفضوا الكفاءة يخشون انكشاف أمرهم إن هم تولوا مسؤولية التصرف وصنع القرار.

6. ضعف دعم الإدارة في حالات الإخفاق لبعض القرارات كفيل بإفشال عملية التمكين بأكملها.

أساليب التمكين الإداري:

أورد دافيس (Davis) المشار إليه في (اليعقوب، 2004) أن هناك عشر طرق اقترحها لتمكين الموظفين كما بينت ذلك ، وهي:

1. التمكين من خلال المسؤوليات : وعلى شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة.

2. التمكين من خلال الصلاحيات يبدي الموظفون حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل.

3. التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي : على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول لأقصى إمكانياتهم.

4التمكين من خلال التدريب والتطوير : التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له.

5التمكين من خلال المعرفة والمعلومات : على الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.

6التمكين من خلال التغذية الراجعة: حتى تستطيع المنظمة معرفة نقاط القوة والضعف، وتعزيزها أو إصلاحها.

7التمكين من خلال التقدير والاهتمام : أن يقدر المدير الموظف له أثر كبير على ذات الموظف وإنجازه وتوجهاته نحو العمل والتمكين.

8.التمكين من خلال الاحترام : يتشابه الاحترام مع التقدير والاهتمام، فالاحترام أيضاً يزيد من اهتمام الموظف بعمله وبالتالي إنجاح عملية التمكين.

9.التمكين من خلال الثقة : إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل.

10التمكين من خلال السماح بالفشل : الفشل مقدمة للنجاح في كثير من الأحيان يسبق النجاح الفشل ولذا فإن السماح للموظف بالمجازفة والمخاطرة قد يقوده إلى التميز.

مستويات التمكين:

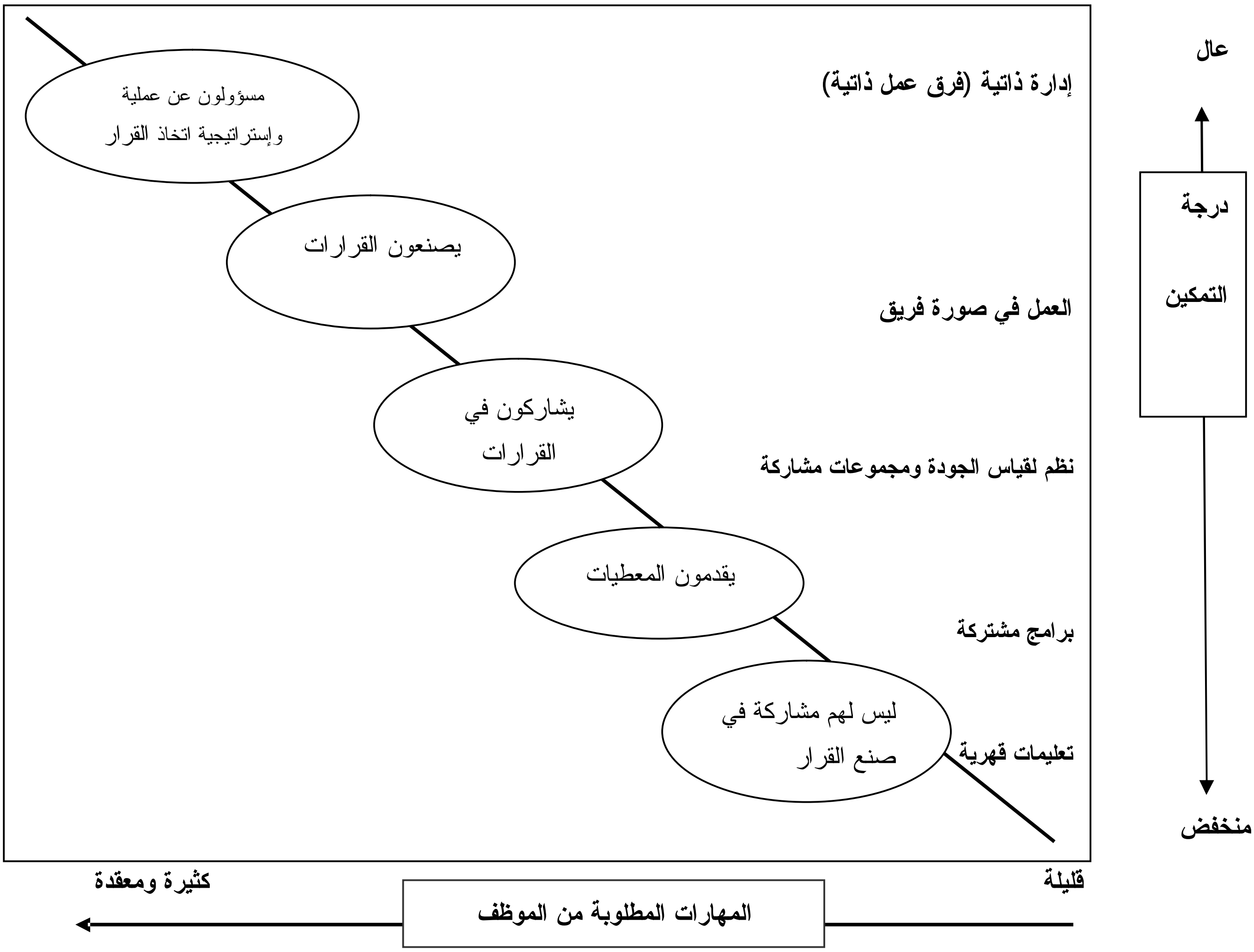
إن أي عملية تغيير تقوم فيها المنظمات أو المؤسسات التربوية تحتاج إلى وقت لأنها تتم على مراحلحتى تحقق الغاية المرجوة منها، وبما أن التمكين يمثل إستراتيجيةهامة للمؤسسة التربوية، لابد من أن تتبناها نظرياً وعملياً وبالتالي فهي بحاجة إلى وقت لتستطيع التطبيق هذه الإستراتيجية.

ولقد حدد باستور (Pastor) المشار إليه في (الطراونة، 2007، ص 14) أربع مستويات يمكن تطبيقها وهي على النحو التالي:

1. **المستوى الأول:** يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق بهذه القرارات.
2. **المستوى الثاني:** في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات ويضع القرارات معتمداً على الاقتراحات ويعلم الفريق بها.

3. **المستوى الثالث:** يتناقش المدير و الفريق في الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل و مداخلا ت من الفريق ، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها، ويعلم الفريق بذلك.
4. **المستوى الرابع:** في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات ، وفي هذه النقطة تقرر القرارات بشكل نهائي وبشكل تعاوني بين المدير و الفريق.

وتسير أساليب التمكين الإداري كما هو موضح بالشكل رقم (1)



شكل رقم (1)

تسلسل التمكين

المصدر (العطية)، 2003، ص66

مبررات التمكين:

أصبحت عملية التمكين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي ، فالمؤسسات تهدف إلى تيسير الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق ليساهم بأكبر جهد ممكن في تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى الرغم من اهتمام المنظمات بتحقيق النمو ، وتقليل السلبيات فإن ذلك يؤكد على أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة لتهيئ البيئة المناسبة للعمل، والتعامل مع المتغيرات ومعاملة أفراد المؤسسة على أنهم أصل قيمي ينبغي استثماره (الجميلي، 2008).

وقد قسم (الكبيسي، 2004) مبررات التمكين إلى:

1.مبررات علمية واقعية : ويقصد بها السلبيات التي تعاني منها المؤسسات والأجهزة الإدارية الحكومية، والمتمثلة في المركزية الشديدة ، وهرمية المستويات، وطول خطوط الاتصال الرسمية ، وسرية المعلومات، ومحدودية الصلاحيات المعطاة للموظفين ، مما يزيد من العوائق أمام طموحات التنمية والإصلاح.

2.مبررات تطويرية وإستراتيجية : وذلك من خلال استشراف المستقبل والتنبؤ بملامحه عبر الدراسات والبحوث لبناء مؤسسات عصرية متمكنة، يعتمد التمكين فلسفة ومنهج في إدارة العاملين فيها.

النظريات الإدارية التي عززت مفهوم التمكين:

هنالك العديد من النظريات الإدارية التي تناولت مفهوم التمكين وأسهمت في بلورة مفهومه من أهم هذه النظريات ما يلي:

1. نظرية "X & Y" لصاحبها ماكريجر (Macgregor):

إذ يفترض إن المدير الذي يتبنى نظرية (X) ينظر إلى العامل على أنه كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية مما يجعل المديرين يتصرفون بدرجة عالية من السيطرة والإشراف المباشر ، أما (Y) فيحمل المدير افتراضات مغايرة تماماً ، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز مما يحمل المديرين على إعطاء مجال أوسع للعاملين للمشاركة في القرارات (ملحم، 2006).

2. الشخصية البالغة لدى كريس آرجريس (Chris Argyris):

وجه كريس انتقاداً شديداً للنظرية الكلاسيكية (البيروقراطية والإدارة العلمية) من خلال كتابه " المنظمة والشخصية " لاعتقاده بأن تلك النظريات تتعامل مع الإنسان كأنه طفل يحتاج إلى توجيه وإشراف ومساعدة، ويرى ضرورة التعامل معه على إنه إنسان ناضج يجب منحه الصلاحيات ، وحق المشاركة،وتحمل المسؤولية (الجميلي، 2008).

3. الجودة الشاملة (TQM):

وهي تعزى إلى جهود ادوارد ديمنغ (Edwards Deming) حيث يطالب العاملين بالمساهمة الفاعلة في تحقيق النتائج المرجوة والتغلب على العقبات والصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة الخدمة ، وتعد جودة أداء العاملين من أهم مدخلات الجودة ، كما إن من أهم متطلباتها مشاركة العامل في التحسين المستمر لتلك الجودة ، لكون المدير لا يستطيع وحده تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة دون وجود الموظف المتفاني والمنتمي لفكر الجودة ، الأمر الذي يستوجب إعطاءه الفرصة الكافية وتمكينه من الإبداع والتميز (المعيوف، 2008).

4. نظرية ليكرت:

حيث قسم ليكرت القيادة إلى أربعة أنماط وفي النمط الرابع منها يثق الرؤساء ثقة كبيرة بمرؤوسيهم،حيث يقوم الرئيس بإشراك المرؤوسين في القرارات ، وإحاطتهم بمعلومات عن الموقف الحالي سواء كان جيداً أو سيّئاً وفي جميع الظروف،ويكون على وعي بأخلاقيات المؤسسة ، ويبذل قصارى جهده للمحافظة عليها وللرقي بها كلما أمكن ذلك (المعيوف، 2008).

5. نظرية هيرزبرج:

يعد الإثراء الوظيفي جوهر نظرية هيرزبرج، وهو يقوم على أساس إعطاء العاملين المزيد من المسؤولية، وتكليفهم بالإعمال الصعبة وإشراكهم في جلسات حل المشكلات،ومنحهم فرص البروز،والترقية والإشراف على الآخرين عندما يكون ذلك ممكن (البرادعي وعبدالوهاب، 2006).

خصائص التمكين:

يصنف عدد من الباحثين مثل (اليعقوب، 2004)، و(ملحم، 2006) التمكين بأنه حالة تتميز بخصائص يمكن أن يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشمل ما يلي:

1. الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
2. المسألة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
3. المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو المؤسسة التي يعمل بها الموظف.

ويرى (الكبيسي، 2004) بأن التمكين لا يتحقق بالمؤسسة إلا بتمكن أفرادها على اختلاف مستوياتهم، وإن من خصائص تمكين العاملين كما يراها الكبيسي ما يلي:

1. التقرير الذاتي: ويعني حرية العاملين في خياراتهم، وانتقاء أساليب عملهم .
2. الأهمية الذاتية: ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشارتهم وأهمية الواجب الذي يؤدونه.
3. ثقتهم بأنفسهم: فالعاملون يدركون إمكانيتهم، وما لديهم من طاقات ويثقون بقدراتهم على أداء ما يكلفون به من مهام وواجبات ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة المشكلات.
4. قدرتهم على التأثير : وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في مؤسساتهم وإحساس الآخرين بهم والسماع لهم والأخذ بآرائهم والاستفادة من ذلك كله.

نماذج التمكين في الفكر الإداري:

برزت العديد من النماذج في الفكر الإداري في مجال التمكين ومن أبرز هذه النماذج ما يلي:

1. نموذج دينس كينلو (Dennis C. Kinlaw): يتكون هذا النموذج من مجموعة من الخطوات التي تتفاعل مع بعضها البعضلتؤدي إلى ا لتطوير المستمر لعملية التمكين، ووفقاً لهذا النموذج فإن هنالك ست خطوات رئيسية يجب إتباعها وعلى النحو التالي:

أ- تعريف وتوصيل مفهوم التمكين لكل فرد في المؤسسة.

ب- وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكون الإطار العام المنظم للأفراد.

ج- تدريب الأفراد لأداء أدوارهم الجديدة ومهامهم بطرق تنسجم مع أهداف المؤسسة.

د- القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة والحد من البيروقراطية.

ه- تعديل أنظمة المؤسسة كالتخطيط والرواتب والحوافز والتسويق والتدريب وغيرها بغرض دعم تمكين الأفراد.

و- تقييم وتحسين عملية التمكين، وذلك بقياس التحسينات الجارية، ومعرفة وإدراك العاملين في المؤسسة للعملية.

وترتبط الخطوات الستة في النموذج مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر للتمكين (باعثمان، 2002).

2. نموذج توم بيترز (Tom peters) لعملية التمكين: يقوم نموذج توم بيترز على عنصرين رئيسين هما: إشراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين) وزيادة فاعلية فرق العمل وينصح توم بتوافر العوامل المساعدة التالية:

أ- حسن الاستماع إلى الأفراد.

ب- تقدير جهود الأفراد والاحتفاء بهم.

ج- الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد.

د- الاهتمام بالتدريب وعملية التدريب.

ه- توفير نظم الأجور المحفزة.

ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين ومدركة لأهمية وضرورة أن يساهم الأفراد بآرائهم وأفكارهم في أعمال المؤسسة، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل، وتهيئة المديرين للاستماع للأفراد وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم والسماح بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير للأفراد، حتى ولو اختلفت أرائهم مع المدير (الجميلي، 2008).

3. نموذج ديانا تريسي (Dyana Tersay) للتمكين:

يستند هذا النموذج كما ي ذكر (باعثمان، 2002) على مجموعة مبادئ مــن أهمها:

أ- معرفة وتحديد الأفراد لمسؤولياتهم .

ب- التخلي للأفراد عن السلطات المساوية للمسؤوليات.

ج- وضع مستويات الإنجاز المتميز.

د- ضرورة تدريب الأفراد وتنميتهم.

ه- تزويد الأفراد بالمعارف والمعلومات.

و- مد الأفراد بالتغذية الراجعة عن مستوى أدائهم.

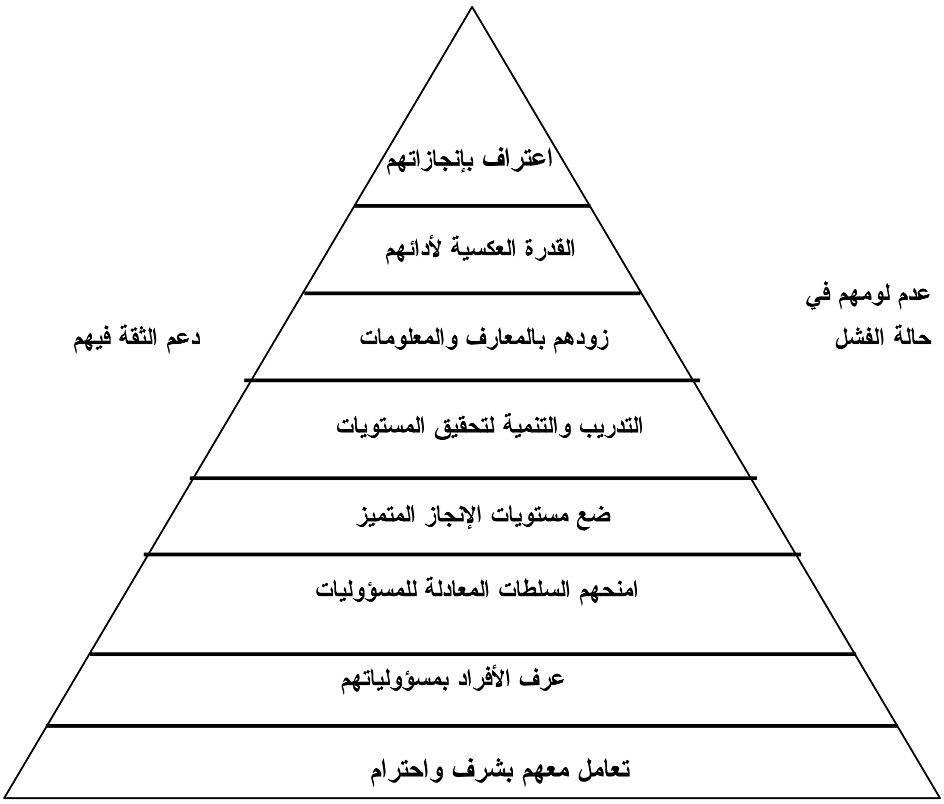
ز- الاعتراف بإنجازاتهم وتقديرها.

ح- دعم الثقة فيهم.

ط- عدم لومهم في حال الفشل.

ي- التعامل معهم بشرف واحترام.

والشكل رقم (2) يبين تصورا لنموذج ديانا تريسي للتمكين:

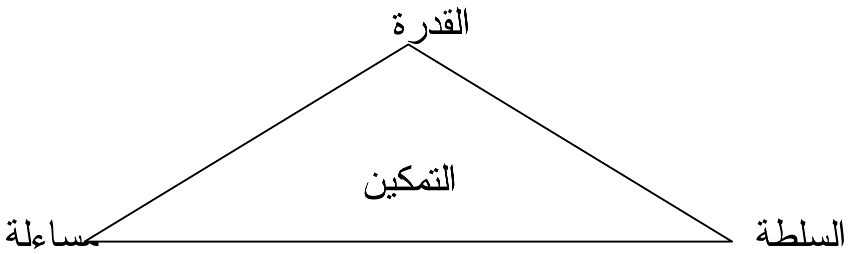


شكل رقم (2)

نموذج ديانا تريسي للتمكين

المصدر: باعثمان، 2002، ص 87

4. نموذج بيرلين وهاريس (Beyerlien & Harris): يشير بيرلين وهاريس إلى إن هذا النموذج يتألف من ثلاثة مكونات أساسية وهي (السلطة، والمساءلة والقدرة) وإن هذه المكونات الثلاثة لابد من توافرها معاً لتحقق عملية التمكين الإداري (البلوي، 2008). والشكل رقم (3) يوضح هذا النموذج



شكل رقم (3)

نموذج بيرلين وهاريس (Beyerlien & Harris)

المصدر : البلوي، 2008، ص 22

الرضا الوظيفي:

مفهوم الرضا الوظيفي:

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) (الشمدين، 2010) في الدراسات والبحوث إذ إن هنالك العديد من الباحثين الذين تطرقوا لتعريف الرضا الوظيفي بطرق مختلفة، فيعرفه هوي و ميسكل (Hoy And Miskle, 1991) بأنه الموقف العاطفي والانفعالي الذي يتكون لدى الفرد الموظف اتجاه عمله.

ويرى البعض بأن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويتحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر و ظروف العمل ، وطبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين (عبد الباقي، 2001).

وهنالك من يرى بأن ما يقصد بمصطلح الرضا الوظيفي هو اتجاه الفرد نحو عمله، فالشخص الذي يشعر برضا عن العمل يحمل اتجاهات إيجابية نحو العمل بينما الشخص غير الراضي عن عمله، فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل (ماهر، 2002).

وهنالك من يعبر عن مفهوم الرضا الوظيفي من زاوية أخرى بأنه مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة ، إذ إن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به ، فالرضا يحدث لدى الفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيمة المهمة بالنسبة له (عباس، 2003).

ومن الاستعراض السابق لمفهوم الرضا الوظيفي يلاحظ أن هناك تفاوت في إيجاد تعريف موحد للرضا الوظيفي ، ويبرر (الشهري، 2002) هذا الاختلاف إلى التداخل المعقد والمتشابك للعوامل التي يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي ، وارتباط هذا المفهوم بالجانب الوجداني في حياة الإنسان الذي لا يمكن الوصول إليه إلا عن طريق الإنسان نفسه مع عجزه عن التعبير عنه في كثير من الأحيان ، وقدرة الإنسان على إخفاء مشاعره، مما يصعب معها تحديد الرضا لديه.

وعلى الرغم من التفاوت في إيجاد تعريف دقيق لمفهوم الرضا الوظيفي إلا أنها جميعاً تعبر عن مدى تفاعل الموظف مع عمله ومدى ملائمة الظروف المحيطة

به لتوفير أكبر قدر من الراحة والطمأنينة لمساعدته على تحقيق أعلى درجات الإنجاز والنجاح في العمل.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

تعددت وجهات النظر حول تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ، إلا أنه وعند الاطلاع على الأدب النظري نجد أن معظم العلماء اتفقوا في حصر تلك العوامل بثلاث عناصر أساسية وهي خصائص الفرد، وخصائص بيئة العمل وطبيعة العمل، لكن الاختلاف بينهم كان في صياغة تلك العوامل زيادةً أو نقصاناً، فبعضهم يرى أن الرضا الوظيفي ناتج تفاعل عنصرين هما : خصائص الفرد وبيئة العمل وبعضهم الآخر يحددالعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي هي ثلاثة عناصر هي : بيئة العمل، ومحتوى العمل، والموظف نفسه (العمري، 1991).

كما يصنف (عبد الباقي، 2001) العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى ما يأتي:

1-مجموعة عوامل شخصية وتتضمن : عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم وعوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد.
2- عوامل ترتبط بظروف وبيئة العمل والمنظمة وسياستها.
3- عوامل تتعلق بالوظيفة أو محتوى العمل.
4- عوامل تتعلق بنمط الإشراف أو الإدارة.
5- عوامل ترتبط بتنظيم العمل داخل المنظمة.
6- عوامل تتعلق بالأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقي.
7- عوامل ترتبط بالبيئة وجماعة العمل.

أسباب تدني الرضا الوظيفي:

يشير (العبد الكريم، 2001) إلى مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى تدني الرضا الوظيفي لدى العاملين ومن أبرزها:

1- كثرة أعباء العمل.
2- الأسلوب التسلطي في الإدارة.
3- طغيان الرتابة على العمل.
4- عدم الاستماع لهموم الموظف.

5- غياب الأهداف أو عدم وضوحها.

6- فقدان العلاقة الأخوية بين العاملين.

أساليب قياس الرضا الوظيفي:

أورد (عبد الباقي، 2001) عدد من الأساليب التي يمكن استخدامها لقياس الرضا الوظيفي وضعها المهتمون في هذا المجال وهي:

1- المقاييس الموضوعية، حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة مثل معدل الغياب، ومعدل ترك الخدمة، ومعدل الحوادث في العمل، ومعدل الشكاوي، ومستوى إنتاج الموظف.

2- المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين وذلك باستخدام وسائل مثل الاستبانة التي تضم مجموعة من الأسئلة خاصة بالرضا الوظيفي أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة.

نتائج عدم الرضا عن العمل (Consequences of Jop Dissatisfaction):

يترتب على حالة عدم الرضا عن العمل العديد من النتائج ومن أبرزها كما يذكرها (العميان، 2004) ما يلي:

الانسحاب من العمل : حينما يشعر الفرد بحالة عدم الرضا عن العمل فإنه يحاول بشتى الطرق أن يبتعد عنه ، وتسمى هذه الظاهرة بظاهرة الانسحاب من العمل وقد يأخذ هذا الانسحاب شكل الغياب عن العمل أو ترك العمل بشكل كلي ، والبحث عن عمل آخر. فالنسبة لظاهرة الغياب فإن حالة عدم الرضا قد تدفع الفرد إلى كثرة التغيب عن العمل إلا إن ذلك قد لا يحدث بالضرورة في كل الحالات ، فقد يكون الفرد غير راضٍ عن عمله إلا إنه لا يتغيب لاستشعاره بضرورة تواجده لإنجاز دور مهم يقوم به في المشروع الموكل إليه ،وبالتالي فإن عدم الرضا عن العمل قد يكون أحد الأسباب المؤدية للغياب عن العمل وليس كل الأسباب.

مستوى أداء العمل : يعتقد الكثير من الناس إن الأفراد الأكثر رضا عن العمل هم الأكثر إنتاجية، كما أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية إلا إن هذه العلاقة لم تكن قوية من الناحية الإحصائية ويمكن

إرجاع ذلك إلى إن مستوى الإنتاجية في بعض الأعمال يكون محدد بشكل لا يسمح بأية تقلبات بحيث يكون هنالك حد أدنى للإنتاجية لبقاء الفرد في عمله.

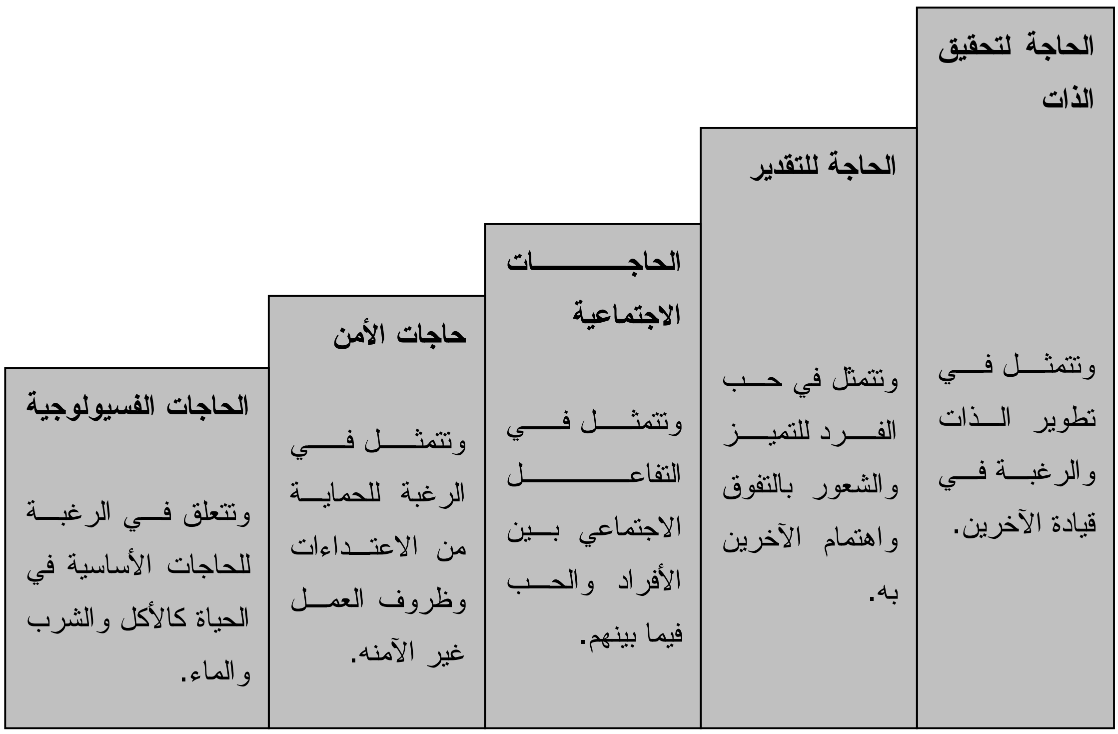
نظريات الرضا الوظيفي:

لقد حظي مفهوم الرضا الوظيفي اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين ، واعتمدت دراستهم في بدايته على العديد من النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية والتي من خلالها حاولوا تفسير المتغيرات المتصلة بالرضا الوظيفي، ومن هذه النظريات :

نظرية الحاجات (Needs Theory) :

تعتبر نظريه أبراهام ماسلو (Abraham Maslow's) من أشهر النظريات التي أسهمت في مجال العلوم السلوكية ومن أشهر النظريات التي تعرضت وناقشت مفهوم الدوافع، ويرى ماسلو أن لدى الإنسان عدد من الحاجات وهذه الحاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في بناء هرمي متدرج(Sarbjit, 2008).

والشكل رقم (4) يوضح هرم ماسلو للحاجات.



شكل رقم (4)

هرم ماسلو للحاجات

المصدر: (Oloube, 2006 :5)

ويشير (Sarbjit, 2008) إلى إن نظرية ماسلو للحاجات ترتكز على إن الإنسان اجتماعي ويعتمد على ما يوجد لديه من حاجات أنية لم يتم إشباعها ، وهـي بالتـالي تؤثر على سلوكه حتى يتم إشباعها" تمثل دوافع الفرد" وفي حالة إشباع مستوى معين يتم التقدم للمستوى الثاني.

وفي هذا الإطار يمكن القول بأن السلوك الذي يصدر عن الإنسان ما هـو إلا ناتج عن الحاجات الغيرمشبعة وإن عدم إشباعها يدفع إلى عدم الرضـا ، وبالتـالي تكون سلوكيات سلبية تجاه الآخرين سوء كانوا أفراداً أو مؤسسات ، الأمـر الـذي يستوجب على المسؤولين التربويين الاهتمام بتنمية إحساس ومشاعر كل مدير يعمل معهم بأهمية عملة بالنسبة له وبمحاولة جعله محببا لهم حتى يشكل ذلك دافعاً لهـم للقيام بعملهم بكامل جهدهم وطاقتهم وإمكانياتهم ومتطلبات أدوارهم لتحقيق الإبـداع في أداءهم.

نظرية الدرفير (Alderfer Theory):

في ضوء الانتقادات التي وجهت إلى نظرية ماسلو للحاجات ومنها إن حاجات الإنسان لا يمكن ترتيبها بصورة هرمية لجميع الأفراد حيث إن الأفراد يختلفون في حاجاتهم كما دلت العديد من الأبحاث ، كما إن الحاجـات لـدى الإنسـان متداخلـة ومترابطة ومن الصعب فصل الحاجات عن بعضها البعض بفواصل كمـا حـددتها النظرية، الأمر الذي دعاء العديد من العلماء بذل جهود للحد من عيـوب نظريـة ماسلو وكان من هؤلاء العلماء (Alderfer) الذي اقترح استبدال هرم ماسلو للحاجات من خمس مستويات إلى ثلاثة وعرفت نظريتـه بـالرموز (E. R. G) (عويـضة، 2008).

وهذه الحاجات هي:

1- حاجة الوجود (Existence): والتي يتم إشباعها بواسـطة المـاء والغـذاء والأجور، وظروف العمل وتماثل الحاجات الفسيولوجية والأمن عند ماسلو.

2- حاجة الارتبـاط (Related Needs): ويـتم إشـباعها بواسـطة العلاقـات الاجتماعية التبادلية مع الآخرين، وتماثل هذه الحاجـات الاجتماعيـة عنـد ماسلو.

3- حاجة النمو (Growth): وترتكز على تطوير قدرات وإمكانيات الفرد والرغبة في النمو الشخصي ، ويتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج وإبداعي، وهذه تماثل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند ماسلو (العميان، 2004، ص 296).

ومن خلال الاستعراض لنظرية الحاجات ونظرية درفير يلاحظ اتفاق هذه نظرية درفير مع نظرية ماسلو بأن هنالك تدرج في الحاجات وأن هذا التدرج يكون من أسفل إلى أعلى، إلا أنها تختلف عن نظرية ماسلو في الجوانب التالية:

1) الإحباط والارتداد: إن الإنسان عندما يفشل بالوصول إلى الحاجة العليا ، فإن ذلك يدفعه للوصول إلى الحاجة الدنيا.

2) تقتصر نظرية ماسلو على إن الفرد يسعى لتحقيق حاجة واحدة في وقت واحد، في حين إن (Alderfer) يرى أن الفرد يمكنه تحقيق حاجتان في وقت واحد (العطية، 2003).

نظرية ذات العاملين(Two Factor Theory):

قام بتطوير هذه النظرية كل من هرزبرج وسندرمان (Herzberg, Mausner and Snyderman's) في العام (1959) من خلال دراسة قاموا بها عن الرضا عن العمل تم تطبيقها على عينة اشتملت على (200) مهندس ومحاسب يعملون في مصانع بمدينة بستبرج ،وقد استخدمت ال مقابلة الشخصية مع أفراد العينة من خلال توجيه سؤال لوصف شعورهم بالحالات التي شعروا فيها بالسعادة في عملهم والحالات التي شعروا فيها بعدم السعادة وأسباب ذلك (الرقيطي، 2006).

وقد توصل العالمان إلى مجموعتين مستقلتين من العوامل وهي:

عوامل وقائية: تتعلق بالعوامل المحيطة للعمل ويطلق عليها بالعوامل الصحية أو الوقائية انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية في هرم ماسلو ، وهذه العوامل هي (ظروف العمل المادية ،العلاقات مع الرؤساء ،العلاقات مع المرؤوسين، الإشراف، قيمة أداء العمل وأهميته في المنظمة) ويؤدي عدم توافرها أو نقصها إلى عدم الرضا عن العمل ولا يؤدي عدم توافرها إلى الشعور بالرضا ، ولذلك سميت بالعوامل الوقائية.

عوامل دافعة: وهي العوامل التي تتعلق بالعمل مباشرة مثل الإنجاز في العمل ، الترقية، المسؤولية،احتمالية التطور والتقدم ، التقدير، المهارات المكتسبة) وإن توافر مثل هذه الا عوامل يؤدي إلى شعور الفرد بالرضا عن العمل وتدفعهم إلى المزيد من العطاء والإنجاز ولذلك سميت بالعوامل الدافعة (العميان، 2004).

نظرية التوقع:

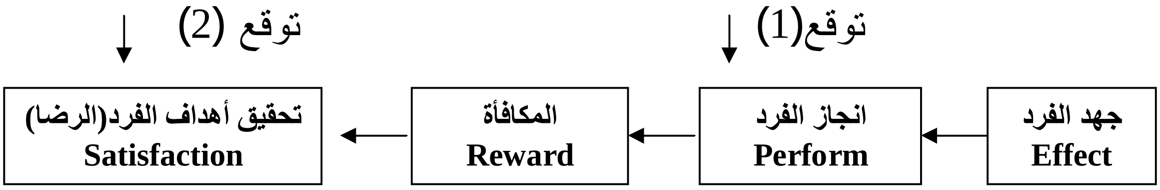
طور هذه النظرية فيكتور فروم (Victor Vroom) عام 1964 و يرى فروم إن الرضا لا يتحقق لدى الفرد نتيجة الوصول إلى هدف ما بق در ما هو نتيجة إدراك الجهد الذي بذله في سبيل تحقيق هذا الهدف ، أي إن الفرد يتحقق لديه إحساس ايجابي بالثقة والشعور بالرضا عندما يشعر المتوقع مقابل ما بذله من أداء ، لذلك أطلق على هذا المدخل الأداء مقابل التوقعات(عويضه، 2008).

ومن خصائص هذه النظرية كما يذكر (العجمي وحسان، 2007) ما يلي:

1- يميل الفرد إلى اختيار بدائل عديدة للسلوك وإن السلوك الذي يختاره هو السلوك الذي تزيد فيه عوائده.

2- إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة ثلاث عوامل هي (العوائد التي يريد الحصول عليها وجاذبيتها شعوره بأن الأداء هو الوسيلة لهذه العوائد، توقعه إن مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي لهذا الأداء).

والشكل رقم (5) يوضح نظرية التوقع .



شكل رقم(5)

نظرية التوقع فيكتور فروم (Victor Vroom)

المصدر: (أبو شيخه، 2000، ص150)

ويرى الباحث من خلال استعراض نظرية التوقع إنها تعني ضمنا وسيلة لتحقيق غاياتك ذلك أنه قد يرغب الفرد في الترقية في وظيفة ، ليس بهدف

الترقية، وإنما بسبب إدراكه واعتقاده بان الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي من أجور ومكافآت.

2.2 الدراسات السابقة:

هنالك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت إلى التمكين الإداري وأخرى تطرقت إلى الرضا الوظيفي وربطهما بمتغيرات أخرى ،وقد تم استعراض هذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني على النحو التالي:

الدراسات العربية:

الدراسات التي تناولت التمكين الإداري:

أجرت (الطراونة، 2009) دراسة هدفت التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك ، وقد تم تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات ، وقد تم استخدام عينة طبقية عشوائية كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، وبلغت العينة (119) مديراً ومديرةً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: إن مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الكرك كان بدرجة متوسطة ، وإن تصوراتهم لأنماط المناخ التنظيمي كان بدرجة متوسطة ، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري وأنماط المناخ التنظيمي.

وأجرى (البشابشة، 2008) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها (385) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن هنالك أثراً مهماً وذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الإبداع التنظيمي (تنوع المهارات والقدرات، تنوع الكفاءات، تنوع الخبرات) وتوصلت لدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين، وأهمية الدور الذي يؤدنه في نجاح أهداف السلطة.

وقام (الحربي، 2008) بدراسة هدفت إلى معرفة أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية

السعودية. تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (832) موظفاً، وتكونت عينة الدراسة من (272) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة ، مستخدماً الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن مستوى التمكين الإداري لدى موظفي وزارة التعليم العالي في ا لمملكة العربية السعودية متوسطاً ومستوى السلوك الإبداعي مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، تدريب وت أهيل العاملين، الحوافز والتشجيع حرية الاختيار) في السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

وفي دراسة أخرى أجراها (البلوي، 2008) استهدفت التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (372) معلمًا ومعلمة مستخدماً الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وقد أظهرت النتائج إن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاءا مرتفعين، وإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة .

وهدفت دراسة (الطراونة، 2006) إلى الكشف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم الجنوب، ولذلك الغرض طبقت الدراسة على عينة مؤلفة من (343) مديراً مستخدما الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها : إنَّ تصورات المديرين لأبعاد متغير التمكين الإداري ولأبعاد متغير فاعلية القرار كان متوسطاً ، ووجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم الجنوب ، كما

بينت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائيةللنـــوع الاجتمـــاعي والمؤهـــل العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى متغير التمكين الإداري.

كما أجرى (العساف، 2006) دراسة بعنوان "التمكين الوظيفي لدى ا لقيـــادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والاستقرار الـــوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية"، طبقت الدراسة على عينة مؤلفة من (541) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقـــة العـــشوائية مـــن الجامعـــات الأردنيـــة الحكومية،واستخدم الباحث الا ستبانة لجمع بيانات الدراسة حيث اشتملت على ثلاثة أدوات هي:أداة قياس التمكين الوظيفي، وأداة قياس للالتزام التنظيمي ، وأداة قيـــاس الاستقرار الوظيفي الطوعي،جميع المقياس قام الباحث بتطويرها اعت مـــاداً علـــى مقاييس أخرى مشابهة، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزهـــا: إن درجة ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنيـــة جاء بدرجة متوسطة ، في حين جاء مستوى الالتزام التنظيمي لديهم بدرجة مرتفعـــة كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين مستوى التمكـــين الوظيفي لدى القياد ات الأكاديمية في الجامعات الأردنية و كل من الالتزام التنظيمـــي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها.

وفي دراسة قام بها (أندراوس، 2006) هدفت إلى الكـــشف عـــن درجـــة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديميـــة فـــي الجامعـــات الأردنيـــة الحكومية،ولجمع بيانات الدراسة قام الباحث بـ تطوير استبانه اشتملت على مفـــاهيم الثقة والتمكين، وتكونت عينة الدراسة من جميع القادة الأكاديميين فـــي الجامعـــات الأردنية الرسمية والبالغ عددهم (468)قائداً أكاديمياً ، ولقد توصلت الدراســـة إلـــى مجموعة من النتائج من أبرزها : شيوع ملموسات مفاهيم الثقة وبدرجة عالية و كذلك شيوع ممارسة مفاهيم التمكين و بدرجة عالية لكل من مجاليه الأكاديمي والإداري.

الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي:

أجرى (عويضة، 2008) دراسة استهدفت تحديد أثر العلاقـــة بـــين الرضـــا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في محافظـــات غـــزة ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الفلـــسطينية بمحافظـــات غزة وعددها (1061) منظمة، حيث طبقت الدراسة على عينة قدرها (80) منظمـــة

أهلية، تم اختيار العينة بشكل عشوائي طبقي حيث بلغ عـــدد أفـــراد العينـــة (360) موظف، وقد استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات المطلوبة ، وأظهرت النتـــائج أن هناك مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحفظات غـــزة، وأن هناك مستوى جيد لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمـــات الأهليـــة، كمـــا وتوجد علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة با لعمل بالمنظمـــة وبـــين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين، هذا وأظهرت النتائج عـــدم وجـــود فروق دالة إحصائياً في استجابة المبحوثين حول الرضـــا الـــوظيفي علـــى الـــولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة.

وفي دراسة أجراها كل من (الشيخ وشرير، 2008) هدفت إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي لدى المعلمين وبعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس المؤهـــل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية) وقد تكونت عينة الدراسة من (360) معلماً ومعلمةً، وقد تم أخذها بطريقة عشوائية عنقودية وقد أعد الباحثان استبانة لقياس الرضا الوظيفي خاصة بالدراسة، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائيا في الرضا الوظيفي ككل لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، بينما لم توجد فروق في الرضا عن المادة، وبالنسبة لتحقيق المهنة للذات فكانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، وبالنسبة لطبيعة العمل وظروفه، والعلاقة بالمسؤولين كانت الفروق لصالح الإناث، حملة الـــدبلوم المتوســـط والمرحلة الأساسية الدنيا، أما سنوات الخبرة فلا يوجد لها أي أثر على الرضا الوظيفي.

وفي دراسة قام بـ ها (الرقيطي، 2006) هدفت إلى التعـــرف علـــى العوامـــل (الذاتية، والتنظيمية، والبيئية) التي تسهم في درجة الرضا الـــوظيفي لـــدى مـــدراء المدارس الثانوية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية ، وتكونـــت عينـــة الدراسة من كافة أفراد مجتمع الدراسة من مديري ومـــديرات المـــدار س الثانويـــة الحكومية والأهلية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية والبالغ عـــددهم (189) مديراً ومديرةً، استخدم الباحث الاستبانة لجمع بيانات الدراســـة ، ولقـــد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها : إن مديري المدارس الثانويـــة متفقون على مساهمة العوامل الثلاثة (الذاتية، والتنظيمية، والبيئية) في درجة الرضا الوظيفي لديهم بشكل عام والعوامل الذاتية بشكل خاص ، وجود فـــروق ذات دلالـــة

إحصائية بالنسبة لنوع التعليم في جميع العوامل الثلاثة (الذاتية، والتنظيمية، والبيئية) ولصالح التعليم الأهلي ، ووجود فروق أيضاً في العوامل البيئية بالنسبة لنوع البناء المدرسي ولصالح مبنى أرامكوا ، كما أظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل الثلاثة (الذاتية، والتنظيمية، والبيئية) تعزى لكل من المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية.

كما أجرى (الكساسبة، 2004) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة عمان والعوامل المؤثرة فيها ، وتكون مجتمع الدراسة من (3334) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (665) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، ولقياس درجة الرضا الوظيفي قام الباحث بتطوير الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود مستوى متدني من الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي يعزى لكل من متغير القطاع الوظيفي ولصالح معلمي القطاع الخاص، ولمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث.

وفي دراسة قامت بها (الصادق، 2003) هدفت إلى التعرف على مدى توافر الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات التعليم العام بدولة قطر، وتكونت عينة الدراسة من (192) مديراً ومديرة من مديري التعليم العام للمراحل التعليمية الثلاثة، مستخدماً الباحث الاستبانة في جمع بيانات الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها : توافر الرضا عن العمل لدى مديري ومديرات المدارس القطرية ، ووجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال ، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود فروق دالة إحصائيا في مستوى الرضا عن العمل يعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق تعزى لكل من سنوات الخبرة ، والمرحلة التعليمية.

وفي دراسة أجراها (الشراري، 2003) هدفت إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظة القريات بالمملكة العربية

السعودية، تكون مجتمع الدراسة من (378) معلماً ومعلمةً من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة القريات، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (150) معلماً ومعلمة، ولقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها : وجود درجة مقبولة من الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المجالات المتعلقة بالإدارة المدرسية ، و مهنة المعلم، و تقدير المجتمع ، و التلاميذ، و الإشراف التربوي ، ووجود درجة متدنية من الرضا الوظيفي في كل من المجالات المتعلقة بالمقررات الدراسية ، و الحوافز والرواتب، والمبنى المدرسي، و الأنظمة والقوانين ، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في كل من المجالات (مهنة المعلم، والإشراف التربوي، والمبنى المدرسي) كانت الفروق لصالح الذكور ، أما فيما يتعلق بمجال تقدير المجتمع فقد كانت الفروق لصالح الإناث ، في حين لم تظهر النتائج وجود فروقات دالة إحصائياً في جميع مجالات الرضا الوظيفي تعزى لكل من المتغيرات (الخبرة التعليمية، والعبء الدراسي).

كما أجرى (المشعان، 2002) دراسة هدفت إلى معرفة الفروق في الرضا الوظيفي والاضطرابات النفسية الجسمية بين المتفائلين والمتشائمين لدى الموظفين في القطاع الحكومي بدولة الكويت، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين والموظفات في القطاع الحكومي بدولة الكويت، تم اختيار العينة بطريقة عشوائية وبواقع (350) ذكور و(368) من الإناث، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث من حيث رضا وتفاؤل الإناث، وارتباط دال إحصائياً موجب بين الرضا الوظيفي والتفاؤل، ووجود ارتباطات سالبة ودالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والتشاؤم وبين التفاؤل والاضطرابات النفسية الجسمية، هذا وأوصت الدراسة بالعمل على رفع الرضا الوظيفي من خلال تحقيق العدل والمساواة بين الموظفين، والمشاركة في اتخاذ القرار وزيادة المساندة الاجتماعية، والعمل على الاختيار المهني للموظفين بما يتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم وسماتهم الشخصية.

الدراسات الأجنبية:

دراسات التي تناولت التمكين الإداري:

أجرى أونين (Onne, 2004) دراسة بعنوان "الصراع بين الموظفين والمشرفين، وأثر ذلك في العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي " طبقت الدراسة على عينة مؤلفة من (91) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية في هولندا مستخدماً الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها إن الصراع مع المشرفين التربويين يعيق التمكين الإداري وهو بدوره يؤثر في مستوى الالتزام لديهم.

كما قام جرار و زائري (Jarrar & Zairi, 2002) بدراسة بعنوان " تمكين العاملين:مسح أفضل التطبيقات العملية في بريطانيا " هدفت إلى تحديد اتجاهات العاملين نحو تطبيقات التمكين وذلك من خلال تطبيق الدراسة على عينة مسحية مكونه من (75) شركة بريطانية، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر وأفضل النزعات المسيطرة في عملية التمكين الإداري هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليات أكبر، وسلطات أكثر، وإن مفهوم التمكين الإداري كتطبيق لازال في مرحلة البداية مع عدم وجود رغبة لبعض الشركات بتفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين من أجل تمكينهم.

كما قامت المؤسسة الدولية للأبحاث (ISR, 2001) بدراسة بعنوان "تقليل الوقت المهدور من خلال التمكين " حيث تمت دراسة العلاقة بين اتجاه الموظفين للتمكين وساعات العمل المهدورة بسبب الإجازات المرضية في مؤسسة نقدية رئيسة في بريطانيا، ومن خلال تحليل البيانات التي تم جمعها (200) فرع تابع لهذه المؤسسة النقدية ولمدة ربعين متتالين في السنة المالية نفسها، أظهرت النتائج أن هناك علاقة عكسية بين مستوى التمكين ونسبة الوقت المهدور، أي إن الفروع التي لدى موظفيها إدراك عالٍ للتمكين يكون لديهم نسبة أقل من الوقت المهدور بسبب الإجازات المغادرات، كما أظهرت النتائج أيضاً أن التمكين يؤدي إلى توفير مبالغ كبيرة للمؤسسة بسبب توفير الوقت المهدور.

وقام كل من أجبورو و اوبنج (Ugboro & Obenge, 2000) بدراسة ميدانية هدفت إلى الكشف عن دور الإدارة العليا في تمكين العاملين، والرضا الوظيفي

ورضا متلقي الخدمةفي إدارات الجودة الشاملةفي الولايات المتحدة الأمريكية وتكونت عينة الدراسة من (250) موظفاً من العاملين في المؤسسات التي تطبق نظام الجودة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الإدارية العليا وكل من الرضا الوظيفي وتمكين العاملين.

الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي:

أجرى أوكبارا وسكيولس وإرنيدو (Okpara, Squillace, Erondu, 2005) بدراسة هدفت إلى اختبار أثر اختلاف الجنس على الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين في الولايات المتحدة، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الدائمين في الجامعات والكليات وقد تم سحب عينة تكونت من (1100) عضواً اختيروا من (80) جامعة، وأظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس، فكان مجال ظروف العمل وزملاء العمل أكثر مصادر الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من الإناث، بينما كانت جوانب العمل المتعلقة بالراتب، والترقيات، والإشراف أكثر مصادر الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من الذكور، و أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للرتبة الأكاديمية على الرضا الوظيفي ولكلا الجنسين.

وفي دراسة قام بها ليفي و لاسانا (Leafy & Lassana, 2005) حيث هدفت إلى إجراء دراسة مقارنة للفروق في العمر ومستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات التايوانية والصينية، وشملت عينة الدراسة (194) عضو هيئة تدريس في الجامعات التايوانية، و(211) عضو هيئة تدريس في الجامعات الصينية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريسفي الجامعات الحكومية التايوانية والصينية على جميع مجالات الرضا الوظيفي، بينما دلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات التايوانية والصينية في مجالات الرضا الوظيفي.

وأجرى ميكالينوس وإيلينا (Michalinos &, Elena, 2004) دراسة هدفت إلىالتعرف على الرضا الوظيفي لدى المعلمين في قبرص ، تكون مجتمع الدراسة منجميع المعلمين في قبرص، وقد طور استبانة الرضا اعتماداً على (مشروع

تطوير المعلمين، 2000) (Teacher 2000 Project) وقد تم سحب عينة تكونت من (461) معلماً، وأظهرت النتائج اختلافاً واضحاً في النتائج عن البلدان التي طبقت فيها مثل هذه الاستبانة ، فكان تركيز المعلمين في قبرص على المعطيات المادية وخصوصاً الراتب ، وساعات العمل والعطل، وأن هذه الدوافع تعد عاملاً مهماً في تحديد مستويات الرضا الوظيفي.

وأجرى كل من كانشانا وشاتيما (Kanchana & Chutima, 2002) دراسة استهدفت العلاقة بين كل من الولاء التنظيمي وا لرضا الوظيفي وبيان العوامل الشخصية التي تؤثر على مستوى كل منهما، تكونت عينة الدراسة من (154) موظف في أحد الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، ولغرض جمع البيانات تم توزيع استبانة قسمت إلى ثلاثة أجزاء رئيسية وهي (البيانات الشخصية، والرضا الوظيفي، والولاء ا لتنظيمي) بعدها تم تحليل البيانات إحصائياً وأظهرت النتائج انخفاض مستوى الرضا الوظيفي ومتوسط سن العاملين في مستوى الولاء التنظيمي وأظهرت النتائج وجود فروق بين متوسط كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، أوصت الدراسة برفع مستوى كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين من خلال الحوافز والترقيات والدورات.

وفي دراسة أخرى قام بها بوقلر (Bogler, 2001) هدفت الكشف عن تأثير أسلوب القيادة على الرضا الوظيفي للمعلمين، تكونت عينة الدراسة من (745) معلماً من معلمي مدارس المنطقة الشمالية بفلسطين، مستخدماً الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها : إن نظرة المعلمين لمكانة المهنة، والاستقلالية في العمل، واحترام الذات ، وجميعها تسهم في الرضا الوظيفي لهم ، وإن معظم المعلمين من أفراد عينة الدراسة ينظرون إلى عملهم في العملية التربوية على أنه مهنة أساسية ورئيسية في حياتهم كلما كانوا أكثر رضا عن هذه الوظيفة.

تعقيب على الدراسات السابقة :

استهدفت الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تم استعراضها البحث في كل من موضوع التمكين الإداري والرضا الوظيفي على حده، وربطهما بأساليب ومفاهيم إدارية أخرى، حيث قامت (الطراونة، 2009) بدراسة هدفت التعرف على

التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، وهدفت دراسة (البشابشة، 2008) لتعرف إلى أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، كما أشار (الحربي، 2008) بدراسة هدفت إلى معرفة أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

وفي دراسة أخرى أجراها (البلوي، 2008) استهدفت التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، أما دراسة (الطراونة، 2006) هدفت إلى الكشف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم الجنوب . أما دراسة (أندراوس، 2006) فهدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية.

كما أشارت دراسة (الرقيطي، 2006) إلى العوامل (الذاتية، والتنظيمية، والبيئية) التي تسهم في درجة الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الثانوية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية ، وأشارت دراسة (الكساسبة، 2004) إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة عمان والعوامل المؤثرة فيها. أما دراسة (الشراري، 2003) هدفت إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظة القريات بالمملكة العربية السعودية.

وبالنسبة لدراسات الأجنبية حيث هدفت دراسة أونين (Onne, 2004) إلى معرفة الصراع بين الموظفين والمشرفين، وأثر ذلك في العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي، وكما هدفت دراسة جرار و زائري (Jarrar & Zairi, 2002) إلى إلى تحديد اتجاهات العاملين نحو تطبيقات التمكين ، كما قامت المؤسسة الدولية للأبحاث (ISR, 2001) بدراسة بعنوان"تقليل الوقت المهدور من خلال التمكين " حيث تمت دراسة العلاقة بين اتجاه الموظفين للتمكين وساعات العمل المهدورة.

كما هدفت دراسة كل من أوكبارا وسكيولس وإرنيدو (Okpara, Squillace, Erondu, 2005) إلى اختبار أثر اختلاف الجنس على الرضا الوظيفي لدى

الأكاديميين في الولايـــات المتحـــدة ، وهدفت دراسة ليفـــي و لاســـانا (& Leafy Lassana, 2005) إلى إجراء مقارنة للفروق في العمر ومستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات التايوانية والصينية.

في ضوء ما سبق يتبين لنا من هذه الدراسات التي تناولـــت التمكـــين الإداري والرضا الوظيفي أنها أخذت كل من المفهومين على حده ، وحاولت ربطهما بعوامل وأساليب إدارية أخرى ، وتلتقي هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في بعـــض المتغيرات مثل (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي) بالإضافة إلى طبيعـــة الأداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة مثل دراسة (الـــشيخ، وشـــرير، 2006)، و(البلوي، 2008)لكن ما يميّز ها، هو أن الباحث – على حد علمه – لم يجد دراسة ربطت بين هذ ين المفهومين، وتم تطبيقها على مديري المـــدارس الحكوميـــة فـــي محافظة الدمام وقد أكدت الدراسات السابقة على وجـــود علاقـــة لتمكـــين الإداري بالرضا الوظيفي مما يسا عد زيادة العطاء ورفع الروح المعنوية الذي يـــدفعهم إلـــى انجاز أعمالهم على أكمل وجه من هنا جاءت هذه الدر اسة لمعرفة التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي ، وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إلقاء نظـــرة على أهمية التمكين الإداري والرضا الوظيفي في عمل المؤسسات، لهذا جاءت هذه الدراسة لسدِّ النقص الحاصل في مجال البحوث العلمية، وهذا ما يميّز الدراسة عـــن غيرها من الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمجتمع وعينةالدراسة، ووصــفاً لأداة الدراســة وكيفية إعدادها وتطويرها وإجراءاتالتحقق من صدة ها وثباتها. كما يبين إجراءات الدراسة والأسلوب الإحصائي المستخدم لمعالجة البيانات الإحــصائية لاســتخلاص النتائج.

1.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية للعام الدراسي 2009-2010 والبالغ عددهم (350) مديراً ومديرةً.

2.3 عينة الدراسة:

تم بتوزيع (350) استبانه على أفراد الدراسة واسترجع منها (320) اســتبانه كان الصالح منها للتحليل الإحصائي (302) اســتبانه لتكــون نــسبة الاســتبانات المسترجعة والقابلة للتحليل الإحصائي (86%)، والجدول رقم (1) يوضح توزيــع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (1)
توزيع عدد أفراد مجتمع الدراسة الذين تم استرجاع إجاباتهم

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	155	51.3
الاجتماعي	أنثى	147	48.7
	المجموع	302	100.0
المؤهل	دبلوم فأقل	44	14.6
العلمي	بكالوريوس	247	81.8
	دراسات عليا	11	3.06
	المجموع	302	100.0
الخبرة	أقل من 5 سنوات	6	2.0
	من 5-10 سنوات	11	3.6
	أكثر من 10 سنوات	285	94.4
	المجموع	302	100.0

3.3 أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانتينلخدمة أغراض الدراسة ، الأولى لقياس التمكين الإداري وتم تطويرها من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة (الحربي، 2008)، و(العبيديين، 2004)، و(الطراونة، 2007)، و(البلوي 2008)، والأخرى لقياس الرضا الوظيفي وتم تطويرها أيضاً من خلال مراجعة الأدب النظري و الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع مثل دراسة (الكساسبة،2004)، و(الأغبري، 2003)، و(الشهري، 2003)،و(الرقيطي، 2006) واشتملت الاستبانة قبل التحكيم على (62) فقرة انظر (الملحق أ).

4.3 صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أدا ة الدراسة قام الباحث بعرضها علــى مجموعــة مــن المحكمينمن أساتذة الجامعات الأردنية ، وأساتذة جامعات في مملكة البحرين ومــن التربويين العاملين في المملكة العربية السعودية مـ ن ذوي الخبرة والاختصاص انظر (الملحق ب)، وطلب منهم مراجعة فقراتها من حيث الصياغة اللغويــة والوضــوح والدقة ومدى انتماء الفقرات للمجال الذي تندرج تحته . وتم الأخذ بتلك الملاحظــات التي اتفق عليها بنسبة (80%) من المحكمين وبعد ورود الملاحظات أعيدت صياغة بعض الفقرات ودمج بعضها، ودمج بعض المجالات حيث تم دمج مجــال التحفيــز الذاتي وتطوير الشخصية تحت مظلة النمو المهني ، بالإضافة لحذف فقرتين بحيــث أصبحت الأداة بعد التحكيم تتكون من (60) فقرة انظر (الملحق ج)، والجدول رقــم (2)يوضح توزيع فقرات بعد التحكيم على كل مــن التمكــين الإداري و الرضــا الوظيفي.

جدول رقم(2)

توزيع فقرات الاستبانة على التمكين الإداري والرضا الوظيفي ووفقا لكل مجال

الأداة	المجالات	عدد الفقرات
التمكين	تفويض السلطة	**6**
الإداري	النمو المهني	**9**
	العمل الجماعي	**5**
	تنمية السلوك الريادي	**6**
	التقليد و المحاكاة	**4**
	المجموع	**30**
الرضا	طبيعة العمل	**9**
الوظيفي	الراتب والحوافز	**7**
	العلاقة مع رؤساء العمل	**7**
	المكانة الاجتماعية و تقدير المجتمع	**7**
	المجموع	**30**

5.3 ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحث تطبيق أ داة الدراسة والمشتملة على مقياس (التمكين الإداري، الرضا الوظيفي) على (25) مديراً ومديرةً في محافظة القريات نظرا لتشابه خصائص التنظيمية لهذا المجتمع مع خصائص مجتمع الدراسة إضافة إلى تبعية جميع إدارات التربية والتعليم إلى مركز الوزارة وقام الباحث بحساب معامل ثبات الأداة عن طريق معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي ولكل أداة من أدوات الدراسة وذلك على المستوى الكلي وعلى مستوى كل مجال من مجالات أدوات الدراسة ، والجدول رقم (3) يوضح قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة.

جدول رقم (3)

قيم معاملات الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل ولكل بعد من أبعاد الدراسة

الأداة	المجالات	معامل الثبات
التمكين الإداري	تفويض السلطة	**0.83**
	النمو المهني	**0.89**
	العمل الجماعي	**0.92**
	تنمية السلوك الريادي	**0.88**
	التقليد والمحاكاة	**0.88**
الرضا الوظيفي	طبيعة العمل	**0.90**
	الراتب والحوافز	**0.89**
	العلاقة مع رؤساء العمل	**0.93**
	المكانة الاجتماعية و تقدير المجتمع	**0.88**

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (3) إلى أن معامل ثبات مقياس التمكين الإداري وتراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (0.83 -0.92)، وفيما يتعلق بمعامل ثبات مقياس الرضا الوظيفي فقد تراوحت بين (0.88 – 0.93)، وتعتبر مثل هذه القيم مقبولة لإغراض الدراسة.

6.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

1. المتغيرات المستقلة وتضم:

أ- النوع الاجتماعي وله فئتان هما(ذكور، إناث).

ب- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات هما(دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).

ج- الخبرة وتقسم إلى ثلاثة مستويات هي(أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

2. المتغيرات التابعة:

التمكين الإداري: و يقاس من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام على فقرات مقياس التمكين الإداري .

الرضا الــوظيفي : و يقاس من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام على فقرات مقياس الرضا الوظيفي.

7.3 إجراءات الدارسة:

بعد أن قام الباحث بالتحقق من صدق وثبات أداتــي الدراســة، قــام بأخــذ الموافقات الرسمية من الجهات المعنية وذات الاختصاص في كل من جامعة مؤتــة ووزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية انظر (الملحق د)، وقام الباحث بتوزيع الاستباناتعلى أفراد عينة الدراسة ، وحرص أثناء توزيع الاستبانات علــى الإجابة عن ملاحظات واستفسارات مديري المدارس . كما حرص علــى تعــريفهم بأهمية الدراسة والإجابة بكل موضوعية عل ى أدوات الدراسة. كما تــم اســترجاع الاستبانات بنفس الطريقةالتي وزعت بها، وبعد ذلك قام الباحث بإدخــال البيانــات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

8.3 المعالجات الإحصائية:

للإجابة على أسئلة الدراسةقام الباحث بإجراء المعالجات الإحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وعلى النحو التالي:

1. للإجابة عن السؤال الأول والثاني "تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. للإجابة عن السؤال الثالث والرابعتم" استخدام تحليل التباين الثلاثي " (Three – Way Anova).
3. للإجابة عن السؤال الخامس " تم استخراج معامل ارتباط بيرسون.
4. للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معاملة كرونباخ الفا.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضا مفصّلاً لنتائج الدراسة في ضوء أسئلتها المطروحة والتي هدفت إ لى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وعلى النحو الآتي:

(موافق بشدة، خمسة درجات) و (موافق، أربع درجات) و (متوسط، ثلاثة درجات) و (غير موافق، درجتين) و (غير موافق بشدة ، درجة واحدة)، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي، اعتماداً على المعيار:

$$\frac{\text{الحد الأعلى – الحد الأدنى}}{3} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.66) يكون مستوى تصورات المشاركين مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر أو يساوي (2.33) وأقل أو يساوي (3.66) فإن مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

4.1 عرض النتائج

أولا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نصه:

ما"مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام من وجهة نظرهم؟"

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات التمكين والأداة ككل والجدول رقم (4) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات التمكين

المجال	الرتبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
العمل الجماعي	1	4.02	0.62	مرتفعة
تنمية السلوك الريادي	2	3.81	0.54	مرتفعة
التقليد والمحاكاة	3	3.73	0.74	مرتفعة
تفويض السلطة	4	3.69	0.61	مرتفعة
النمو المهني	5	3.54	0.66	متوسطة
الكلي	-	3.76	0.52	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (4) أن مستوى التمكين الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية وعلى المستوى الكلي جاء بدرجة م رتفعة بمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.52) وعلى مستوى كل مجال من مجالات التمكين يتبين أن مجال العمل الجماعي احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) وبانحراف معياري (0.62) وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة، وجاء مجال تنمية السلوك الريادي في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.54) وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة، واحتل مجال التقليد والمحاكاة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.73) و بانحراف معياري (0.74) وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة، أما مجال تفويض السلطة فجاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.69) بانحراف معياري (0.61) و بدرجة موافقة مرتفعة أيضا، أملمجال النمولمهني فجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) و انحراف معياري (0.66) ويعكس درجة موافقة متوسطة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري وعلى مستوى كل مجال من مجالات التمكين الإداري.

أولاً: العمل الجماعي:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة العمل الجماعي كمجال من مجالات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	تتطلب طبيعة عملي مني التعاون مع رؤسائي .	4.67	0.53	مرتفع
2	15	يدعم رؤسائي العمل الجماعي ويؤكدون على أهميه دورة في المدرسة .	4.05	0.97	مرتفع
2	9	تسود الثقة المتبادلة بيني وبين رؤسائي في العمل .	4.05	0.88	مرتفع
3	21	يحترم رؤسائي رأي اللجان و المجالس المدرسية .	3.83	0.92	مرتفع
4	27	يسمح رؤسائي بإعطاء الجماعة حرية التعبير عن أرائهم .	3.50	1.03	متوسط
	-	المجال الكلي	4.02	0.62	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (5) إلى أن المتوسط العام لتصورات أفراد العينة لدرجة العمل الجماعي كمجال من مجالات التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.02) وبانحراف معياري (0.62). وقد احتلت الفقرة رقم (3) والتي تنص على تتطلب طبيعة عملي مني التعاون مع رؤسائي " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.67) وانحراف معياري (0.53) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعه من قبل أفراد عينة الدراسة، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (27) والتي تنص على " يسمح رؤسائي بإعطاء الجماعة حرية التعبير عن أرائهم" بمتوسط حسابي(3.50) انحراف معياري (1.03) وتعكس درجة موافقة متوسطة.

ثانياً: تنمية السلوك الريادي:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تنمية السلوك الريادي كمجال من مجالات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	17	أمتلك مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء عملي.	4.25	0.70	مرتفع
2	30	أحرص على الالتحاق ببرامج التدريب في مجال الإبداع الإداري .	4.24	0.88	مرتفع
3	28	ارغب دائما بتنمية السلوكي الريادي من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين .	4.14	0.84	مرتفع
4	5	يشجع رؤسائي الأفكار الريادية في العمل .	3.82	0.99	مرتفع
5	11	أمتلك مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء عملي .	3.66	0.93	مرتفع
6	23	تتوافر في مدرستي الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الريادية الجديدة.	2.75	1.26	متوسط
	-	المجال الكلي	3.81	0.54	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (6) إلى أن المتوسط العام لتصورات أفراد العينة لدرجة تنمية السلوك الريادي كمجال من مجالات التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) وبانحراف معياري (0.54). وقد احتلت الفقرة رقم (17) والتي تنص على "أمتلك مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء عملي " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.67) وانحراف معياري (0.53) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعه من قبل أفراد عينة الدراسة، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (23) والتي تنص على " تتوافر في مدرستي الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الريادية الجديدة " بمتوسط حسابي(2.75) و بانحراف معياري (0.54) وتعكس درجة موافقة مرتفعة.

ثالثاً: التقليد والمحاكاة:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التقليد والمحاكاة كمجال من مجالات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	18	تساعدني محاكاة سلوك الرؤساء المميزين على تطوير بعض المهارات اللازمة لأداء العمل في المدرسة .	4.11	0.82	مرتفع
2	6	أقلد رؤسائي المميزين في العمل .	3.79	1.03	مرتفع
3	12	أقلد زملائي مديري المدارس المميزين في العمل .	3.76	1.03	مرتفع
4	24	يساعدني أسلوب التقليد على تغيير بعض سلوكاتي السلبية في العمل .	3.24	1.03	متوسط
-		المجال الكلي	3.73	0.74	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (7) إلى أن المتوسط العام لتصورات أفراد العينة لدرجة التقليد والمحاكاة كمجال من مجالات التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.73) وبانحراف معياري (0.74)،وقد احتلت الفقرة رقم (18) والتي تنص على "تساعدني محاكاة سلوك الرؤساء المميزين على تطوير بعض المهارات اللازمة لأداء العمل في المدرسة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.82) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعه من قبل أفراد عينة الدراسة، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (24) والتي تنص عليها"يساعدني أسلوب التقليد على تغيير بعض سلوكاتي السلبية في العمل " بمتوسط حسابي(3.24) و بانحراف معياري (1.03) وتعكس درجة موافقة متوسطة.

رابعاً: تفويض السلطة:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض السلطة كمجال من مجالات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يفوضني رؤسائي السلطة بناء على أنظمة وتعليمـــات وزارة التربية والتعليم .	4.20	0.76	مرتفع
2	29	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دوريا.	3.88	0.91	مرتفع
3	7	يحدد لي رؤسائي الأعمال المفوضة كتابيا	3.85	0.98	مرتفع
4	19	يقوم رؤسائي بتفويضي سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي .	3.56	0.96	متوسط
5	25	تسهم التشريعات التربوية في وزارتي على تفويض السلطات و تشجيعها .	3.35	1.02	متوسط
6	13	يقوم رؤسائي بعدم ممارسة السلطة التي قاموا بتفويضها .	3.32	0،91	متوسط
-		المجال الكلي	3.69	0.61	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (8)إلى إن المتوسط العـــام لتـــصو رات أفراد العينة لدرجة تفويض السلطة كمجال من مجالات التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعه وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) وبانحراف معياري (0.61). وقـــد احتلـــت الفقرة رقم (1) "يفوضني رؤسائي السلطة بناء على أنظمة وتعليمات وزارة التربية والتعليم " المرتبةالأولى بمتوسط حسا بي (4.20) وانحراف معياري (0.76) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعه من قبل أفراد عينة الدراسة، في حين جـــاء بالمرتبـــة الأخيرة الفقرة (25) " يقوم رؤسائي بعدم ممارسة السلطة التي قـــاموا بتفويـــضها" بمتوسط حسابي(3.32) انحراف معياري (0.91) وبدرجة موافقة متوسطة.

خامساً: النمو المهني:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة النمو المهني كمجال من مجالات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	أمتلك الدافع للمساهمة في تحقيق الأهداف التربوية .	4.47	0.67	مرتفع
2	20	يساعدني رؤسائي على تحمل المسؤولية المهنية في العمل .	3.84	1.00	مرتفع
3	4	يوفر لي رؤسائي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية .	3.68	1.07	مرتفع
4	14	يوفر لي رؤسائي فرص للتطوير ذاتي	3.58	1.03	متوسط
5	8	تساعدني الأنظمة والتعليمات على تطوير مهاراتي في العمل .	3.53	1.03	متوسط
5	16	يوفر لي رؤسائي لي فرصة جيدة للنمو المهني .	3.53	1.01	متوسط
6	10	يوفر لي رؤسائي لي الاستقرار الوظيفي .	3.51	0.99	متوسط
7	26	يقدر رؤسائي انجازاتي المهنية بشكل كبير	3.47	1.04	متوسط
8	22	يشجعني نظام المكافآت المطبق لتطوير ذاتي	2.27	1.29	منخفض
-		المجال الكلي	3.54	0.66	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (9) إلى أن المتوسط العام لتصورات أفراد العينة لدرجة النمو المهني كمجال من مجالات التمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.54) وبانحراف معياري (0.66)، وقد احتلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "أمتلك الدافع للمساهمة في تحقيق الأهداف التربوية " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.67) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعه من قبل أفراد عينة الدراسة، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (22) والتي تنص على " يشجعني نظام المكافآت المطبق لتطوير ذاتي " بمتوسط حسابي(3.32) انحراف معياري (0.91) وبدرجة موافقة منخفضة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه:

" ما مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام من وجهة نظرهم؟"

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الرضا الوظيفي والأداة ككل والجدول رقم (10) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الرضا الوظيفي والأداة ككل

الرتبة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	العلاقة مع رؤساء العمل	3.73	0.63	مرتفع
2	طبيعة العمل	3.50	0.59	متوسط
3	المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع	3.48	0.69	متوسط
4	الرواتب والحوافز	3.18	0.85	متوسط
-	الكلي	3.47	0.60	متوسط

يتبين من الجدول رقم (10) أن مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية وعلى المستوى الكلي جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.47) وبانحراف معياري (0.60)، وعلى مستوى كل مجال من مجالات الرضا الوظيفي يتبين أن مجال العلاقة مع رؤساء العمل احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (0.63) وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة، وجاء مجال طبيعة العمل في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.59) وهو يعكس درجة موافقة متوسطة، واحتل مجال المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.48) و بانحراف معياري (0.69) وهو يعكس درجة موافقة متوسطة، أما مجال الرواتب والحوافز فجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.18) بانحراف معياري (0.85) و بدرجة موافقة متوسطة أيضاً.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي وعلى مستوى كل مجال من مجالات التمكين.

أولاً: العلاقة مع رؤساء العمل:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مجال العلاقة مع رؤساء العمل كمجال من مجالات الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	26	تبنى العلاقة بيني و بين رؤسائي على الاحترام المتبادل .	4.33	0.64	مرتفع
2	23	يحرص رؤسائي على التزامي بالقوانين والأنظمة .	4.26	0.68	مرتفع
3	19	يتقبل رؤسائي مقترحاتي حول تطوير العمل التربوي .	3.61	0.89	متوسط
3	3	يقدر رؤسائي الجهود التي ابذلها في العمل .	3.61	0.96	متوسط
4	7	يسهم رؤسائي في تحسين أدائي .	3.50	1.02	متوسط
5	15	يراعي رؤسائي ظروفي الشخصية .	3.47	1.05	متوسط
6	11	يساعدني رؤسائي على حل المشكلات التي تواجهني في العمل .	3.31	1.00	متوسط
	-	الكلي	3.73	0.63	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (11) إلى أن المتوسط العام لتصورات أفراد العينة لدرجة مجال العلاقة مع رؤساء العمل كمجال من مجالات الرضا الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.73) وبانحراف معياري (0.63)، وقد احتلت الفقرة رقم (26) والتي تنص على " تبنى العلاقة بيني و بين رؤسائي على الاحترام المتبادل " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.64) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعه من قبل أفراد عينة الدراسة، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (11) والتي تنص على " يساعدني رؤسائي على حل المشكلات التي تواجهني في العمل "بمتوسط حسابي (3.31) و بانحراف معياري (1.00) وتعكس درجة موافقة متوسطة.

ثانياً: طبيعة العمل :

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مجال طبيعة العمل كمجال من مجالات الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	أحب عملي رغم الأعباء الإضافية .	4.42	0.70	مرتفع
2	30	يتيح لي المجال الذي أعمل فيه الابتكـار و التميز .	3.75	1.02	مرتفع
3	17	تتناسب المنطقة التي اعمل بها مـع موقـع سكني .	3.72	1.23	مرتفع
4	28	أشعر بالرضا على سير عملية تقييم العاملين في المدرسة .	3.67	1.08	مرتفع
4	9	يمتاز عملي بوضوح الإجراءات .	3.67	1.00	مرتفع
5	1	يوفر لي عملي الراحة والطمأنينة .	3.43	1.04	متوسط
6	13	يوفر لي البناء المدرسي الذي اعمـل فيـه الراحة .	3.27	1.28	متوسط
7	24	أقوم بأعمال أسبوعية مريحة وغير متعبة .	3.01	1.06	متوسط
8	21	أشعر بالرضا عـن المـواد والتجهيـزات المتوافرة بالمدرسة .	2.63	1.08	متوسط
-		المجال الكلي	3.50	0.59	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (12) إلى أن المتوسط العام لتـصورات أفراد العينة لدرجة مجال طبيعة العمل كمجال من مجالات التمكـين الإداري جـاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.50) وبانحراف معياري (0.59)، وقـد احتلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على " أحب عملي رغـم الأعبـاء الإضـافية " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.70) وهـي تعكـس درجة موافقة مرتفعه من قبل أفراد عينة الدراسة، في حين جاء بالمرتبـة الأخيـرة الفقرة (21) والتي تنص على أشعر بالرضا عن المـواد والتجهيـزات المتـوافرة بالمدرسة" بمتوسط حسابي(2.63) وبانحراف معياري (1.08) وتعكس درجة موافقة متوسطة.

ثالثاً: المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مجال المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع كمجال من مجالات الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	12	يقدر أفراد أسرتي مهنتي في مجال إدارة المدرسة	4.13	0.96	مرتفع
2	4	يقدرني أولياء أمور الطلبة لما تقوم به من عمل التربوي .	3.95	0.89	مرتفع
3	29	أرغب في الاستمرار في ممارسة مهنة الإدارة المدرسية .	3.71	1.19	مرتفع
4	8	تسهم مهنتي في الوصول إلى المكانة الاجتماعية التي أرغبها .	3.58	1.08	متوسط
5	27	تقوم الجهات المعنية بدعوة مديري المدارس للمشاركة في الاحتفالات الرسمية .	3.52	1.29	متوسط
6	20	يتعاون أفراد المجتمع المحلي مع للقيام بواجباتها التربوية .	3.11	0.93	متوسط
7	16	تهتم وسائل الإعلام بمديري المدارس وقضاياه المختلفة	2.36	1.09	متوسط
	-	الكلي	3.48	0.69	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (13) إلى أن المتوسط العام لتصورات أفراد العينة لدرجة المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع العمل كمجال من مجالات التمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.48) وبانحراف معياري (0.69)، وقد احتلت الفقرة رقم (12) والتي تنص على " يقدر أفراد أسرتي مهنتي في مجال إدارة المدرسة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.96) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعه من قبل أفراد عينة الدراسة، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (16) والتي تنص على "تهتم وسائل الإعلام بمديري المدارس وقضاياه المختلفة"بمتوسط حسابي (2.36) وبانحراف معياري (1.09) وتعكس درجة موافقة متوسطة.

رابعاً: الرواتب والحوافز:

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مجال الرواتب والحوافز كمجال من مجالات الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	يغطي الراتب الاحتياجات الأساسية	3.59	1.09	متوسط
2	14	أتقاضى راتبا مناسبا مقارنة برواتب العاملين بوظائف أخرى من المستوى نفسه .	3.46	1.22	متوسط
3	6	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول .	3.39	1.24	متوسط
4	10	يوفر الراتب قسطا من الرفاه الاجتماعي .	3.34	1.10	متوسط
5	25	يوفر لي عملي فرص الحصول على الحوافز المعنوية (كتب شكر، شهادة تقدير،....)	3.17	1.12	متوسط
6	18	أتقاضى نسبة زيادة سنوية على راتبي .	2.76	1.36	متوسط
7	22	تعتمد فرص الترقية على معايير واضحة ومحددة.	2.56	1.26	متوسط
-		الكلي	3.18	0.85	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (14) إلى أن المتوسط العام لتصورات أفراد العينة لدرجة مجال الرواتب والحوافز كمجال من مجالات الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.18) وبانحراف معياري (0.85) وجاء مستوى تصورات أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات مجال الرواتب والحوافز بدرجة متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يغطي الراتب الاحتياجات الأساسية " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.09)، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (22) والتي تنص على " تعتمد فرص الترقية على معايير واضحة ومحددة "بمتوسط حسابي (2.63) وبانحراف معياري (1.08).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه:

هلّ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات مديري المدارس الحكومية في منطقة الدمام لمستوى التمكين الإداري يعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي) "؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تقديرات مد يري المدارس الحكومية في منطقة الدمام لمستوى التمكين الإداري حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، و الخبرة، والمؤهل العلمي) والجدول (15) يوضح ذلك .

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام لمستوى التمكين الإداري حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي)

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوع الاجتماعي	ذكر	3.67	0.54
	أنثى	3.86	0.47
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	3.87	0.47
	بكالوريوس	3.74	0.51
	دراسات عليا	3.76	0.87
الخبرة	أقل من خمس سنوات	3.90	0.30
	من 5-10 سنوات	4.11	0.37
	أكثر من 10 سنوات	3.74	0.52

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (15) إلى وجود فروقات ظاهرية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري وفقا لمتغيرات الدراسة المستقلة (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي).

وللكشف فيما إذا كانت هذه الفروقات ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (Three-Way Anova) للكشف عن وجود فروقات في مستوى التمكين الإداري يعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي).

والجدول رقم (16) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل التباين الثلاثي للكشف عن الفروق في مستوى التمكين الإداري يعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	2.18	1	2.18	7.23	0.00
المؤهل العلمي	0.18	2	.09	2.50	0.72
الخبرة	1.46	2	.73	2.86	0.07
الخطأ	76.93	296	.26		
المجموع	4345.62	302			

* داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (16) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التمكين الإداري يعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ، وعند الرجوع إلى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير النوع الاجتماعي يظهر أن متوسط تقديرات الذكور بلغ (3.67) ومتوسط تقديرات الإناث (3.86) مما يشير إلى إن الفروق لصالح فئة الإناث، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي و الخبرة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع والذي نصه:

هل" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام لمستوى الرضا الوظيفي يعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي) "؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام لمستوى الرضا الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي) والجدول (17) يوضح ذلك .

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام لمستوى الرضا الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي)

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوع الاجتماعي	ذكر	3.32	0.59
	أنثى	3.63	0.56
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	3.60	0.61
	بكالوريوس	3.45	0.58
	دراسات عليا	3.36	0.75
الخبرة	أقل من خمس سنوات	3.75	0.30
	من 5-10 سنوات	3.80	0.52
	أكثر من 10 سنوات	3.45	0.60

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (17) إلى وجود فروقات ظاهرية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الرضا الوظيفي وفقا لمتغيرات الدراسة المستقلة (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي).

وللكشف فيما إذا كانت هذه الفروقات ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (Three-Way Anova) للكشف عن وجود فروقات في مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي) والجدول رقم (18) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين الثلاثي للكشف عن الفروق في مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة.
النوع الاجتماعي	5.93	1	5.93	17.90	0.000
المؤهل العلمي	.15	2	.08	.23	0.80
الخبرة	1.43	2	0.72	2.16	0.12
الخطأ	97.93	296	.34		
المجموع	3744.10	302			

* داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (18) إلى وجـود فـروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التمكين الإداري يعزى إلـى متغير النوع الاجتماعي . وعند الرجوع إلى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفـراد عينة الدراسة وفقا لمتغير النوع الاجتماعي يظهر أن متوسط تقديرات الذكور بلـغ (3.32) ومتوسط تقديرات الإناث (3.63) مما يشير إلى إن الفروق لـصالح فئـة الإناث،، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق تعزى لمتغيـري المؤهـل العلمـي والخبرة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس والذي نصه:

" هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بـين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية ومن وجهة نظرهم ؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة التمكـين الإداري ودرجة كل مجال من مجالاته مع درجة الرضا الوظيفي ودرجة كل مجال من مجالاته والجدول رقم (19) يوضح ذلك.

جدول رقم (19)

مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التمكين الإداري ومجالاته و الرضا الوظيفي ومجالاته

الأبعاد المستقلة	الأبعاد التابعة				
	طبيعة العمل	الرواتب والحوافز	العلاقة مع رؤساء العمل	المكانة الإجتماعية وتقدير	الرضا الوظيفي
تفويض السلطة	**0.53	**0.31	**0.62	**0.38	**0.52
النمو المهني	**0.62	**0.45	**0.69	**0.52	**0.64
العمل الجماعي	**0.54	**0.41	**0.74	**0.43	**0.60
تنمية السلوك الريادي	**0.54	**0.31	**0.56	**0.51	**0.54
التقليد والمحاكاة	**0.30	**0.27	**0.42	**0.26	**0.35
التمكين الإداري	**0.62	**0.42	**0.73	**0.50	**0.64

** داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول رقم (19) بأن جميع العلاقات الارتباطية دالّـة إحـصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة لمجالات التمكين الإداري ومجالات الرضا الوظيفي كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى المجـال

الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين درجة التمكــين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي ككل (0.64) وهي قيمة إيجابية تؤكدوجود ارتباط عــالٍ بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي ، وعند حساب معامل التحديــد (R^2=0.40) مما يشير إلى أن معرفتنا لمستوى التمكين الإداري كمتغير مستقل يفسر ما مقداره (40%) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي). كما تظهر النتائج أن أقوى هذه العلاقات الارتباطية جاءت بين مجال العمل الجماعي كمتغير مستقل ومجــال العلاقة مع رؤساء العمــل كمتغيــر تــابع حيــث بلغــت قــوة هــذه العلاقــة الارتباطية(0.74) في حين كانت أضعف هذه العلاقات الارتباطية هي العلاقة بين المتغير المستقل (التقليد والمحاكاة)و المتغير التابع (طبيعة العمل) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.30).

4.2 : مناقشة النتائج:

أولا : مناقشة نتائج السؤال الأول

" ما مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام من وجهة نظرهم؟"

أشارت النتائج إلى إن المتوسط الكلي لتصورات مديري المــدارس للتمكــين الإداري جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معيــاري (0.52) مما يشير إلى أهمية التمكين الإداري لمديري المدارس ، وقد احتل مجــال العمــل الجماعي المرتبة الأولى يلي ذلك مجال تنمية السلوك الريادي في المرتبــة الثانيــة وجاء بالمرتبة الثالثة مجال التقليد والمحاكاة وفي المرتبة الرابعة مجــال تفــويض السلطة وفي المرتبة الخامسةوالأخيرة جاء مجال النمو المهني . ويعزو الباحث هذه النتيجة وعلى المستوى الكلي إلى أهمية التمكين الإداري لدى مــديري المــدارس وتبني وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لأساليب وسلوكيات جديدة تشجع على تمكين العاملين بصفة عامة ومديري المدارس بصفة خاصة ويظهر ذلك من خلال الأنظمة والتشريعات التربوية التي تعتمدها وزارة التربية والتعليم في هذا المجال. ولقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراســة كــل مــن (البلــوي، 2008) (اندرواس، 2006)واختلفت هذه النتيجــة مــع كــل مــن (الطراونــة، 2009)

و(الحربي، 2008)، و(العساف، 2006). كما يبرر الباحث حصول مجال العمل الجماعي على المرتبة الأولى من بين المجالات بأن تشكيل فرق العمل يعتبر أحد الركائز المهمة لتطبيق التمكين وتحقيق الغاية المرجوة منه ولا يتم ذلك إلا عن طريق العمل الجماعي كما يعزو الباحث حصول مجال النمو المهني على المرتبة الأخيرة من بين مجالات التمكين الإداري إلى غياب الأنظمة والتعليمات التي تشجع على النمو المهني بالإضافة إلى غياب نظام المكافآت والاستقرار الوظيفي وما يدعم ذلك حصول كل من الفقرات التي تنص على " يشجعني نظام المكافآت المطبق لتطوير ذاتي "يوفر لي رؤسائي الاستقرار الوظيفي " تساعدني الأنظمة والتعليمات على تطوير مهاراتي في العمل " على المراتب الأخيرة ضمن فقرات هذا المجال.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني

" ما مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام من وجهة نظرهم؟"

أشارت النتائج إلى إن المتوسط الكلي لتصورات مديري المدارس للرضا الوظيفي وعلى المستوى الكلي جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.47) وبانحراف معياري (0.60)، وعلى مستوى كل مجال من مجالات الرضا الوظيفي فقد جاء مجال العلاقة مع رؤساء العمل بالمرتبة الأولى من بين المجالات وفي المرتبة الثانية جاء مجال طبيعة العمل وفي المرتبة الثالثة جاء مجال المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع وفي المرتبة الرابعة والأخيرة فقد جاء مجال الرواتب والحوافز. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الرضا عن العمل يمثل الإشباعات التي يحصل عليها الأفراد من الوظيفة فعندما تكون الوظيفة مصدراً لإشباعات ومنافع عديدة تلبي حاجاته وطموحاته فإن رضاه عنها وارتباطه بها سوف يزداد ، وهذا الأمر لم يتوافر بصورة ملائمة لدى أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال انخفاض تقديرات مديري المدارس على كل من المجالات (المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع ، وطبيعة العمل، والرواتب والحوافز) إذ جاءت جميعها بدرجة متوسطة. وجاءت هذه النتيجة متفقة مع (الكساسبة، 2004) واختلفت مع كل من (عويضة، 2008)، و(الصادق، 2003) .

ومما يفسر حصول مجال العلاقة مع رؤساء العمل في المرتبة الأولى بين المجالات لكونه يمثل أهم العناصر التي غالبا ما تتطلع إليها القيادات التربوية لا سيما في وزارة التربية والتعليم وما يعزز ذلك حصول الفقرات " تبنى العلاقة بيني وبين رؤسائي على الاحترام المتبادل " يحرص رؤسائي على التزامي بالقوانين والأنظمة "على درجة عالية من الموافقة من قبل مديري المدارس.

كما يفسر الباحث حصول مجال الرواتب و الحوافز في المرتبة الأخيرة إلى أن جميع مديري المدارس هم معلمون في الأصل ويتم تكليفهم بإدارة المدرسة من قبل إدارة التربية والتعليم بدون تغير مسمى الوظيفة فهم متساوون مع المعلمين في الرواتب متفاوتون في المسؤولية ، إضافة إلى قصور تطبيق نظام السلم الوظيفي التعليمي، حيث إن الكثير منهم معين على درجة وظيفية أقل من تلك المكفولة له نظاميا مما صنع جواً سلبياً بين وزارة التربية والتعليم وموظفيها ، إضافة إلى غياب نظام واضح للمكافآت والحوافز الأمر الذي انعكس على درجة الرضا الوظيفي في هذا الجانب وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (الكساسبة، 2004).

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام لمستوى التمكين الإداري يعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي) "؟

فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري يعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث . ويمكن أن تعزى هذه النتيجة وفيما يتعلق بوجود فروق وفقا لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث لأن المرأة تحب أن تبدو بأفضل صورة أمام القيادات العليا ، وإثبات أنها جديرة بتحمل المسؤولية، لاسيما أن القيادات العليا من الذكور لا يهتمون لعملهم الإبداعي على النحو المتوقع منهم إلا إذا كان العمل يتسم بطبيعة خاصة وذو أهمية عالية لتحقيق طموحها المتواصل نحو المناصب الأكثر قيادية ، والمرأة تتجه من خلال العمل إلى إثبات صحة رأيها من خلال نظرتها التفصيلية لأدق الأمور الإدارية وفهمها للأنظمة والتعليمات والتمسك الشديد بها.

وكل هذا من الناحية الذاتية للمرأة أما من الناحية ا لمناخ الوظيفي فإن طبيعة الأنظمة في تعليم البنات – مقارنة بتعليم البنين – في السعودية تعطي المرأة الكثير من الصلاحيات في اتخاذ القرارات ، إضافة إلى شدة التنافس على الوظائف التعليمية النسويةلما له الأثر البالغفي تحسين الوضع الاجتماعي و الاقتصادي، ولقد جاءت هذه النتيجة مختلفة عن نتيجة (البلوي، 2008) و (الطراونة، 2006)، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة لأن جميع من يتم ترشيحهم للإدارة المدرسة يتم تدريبهم على العمل الإداري والأنظمة التي سوف يتبعونها،إضافة إلى ارتباطهم بالتشريعات الوزارية المرتبطة بعملهم الإداري دون النظر إلى الخبرة والمؤهل العلمي.

رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع:

" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظةالدمام لمستوى الرضا الوظيفي يعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي) ؟"

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي يعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، ويمكن أن يفسر ذلك على أن الإناث تنظر لمهنة إدارة المدرسة على أنها محققة للذات، وأنها تحقق لها مستوى اجتماعياً متميزاً مما يشكل متنفسا كبيراً يحظى بالكثير من تشجيع الأسرة والمجتمع، على عكس الذكور الذين ينظرون إلى مهنة الإدارة على أنها لا تحقق لهم أي مكانة اجتماعية لذا يطمحون دائماً للوصول إلى وظائف أعلى منها.

ويتمتع تعليم البنات بالكثير من المزايا التي تفتقدها بعض الوظائف النسوية الأخرى، من حيث الخصوصية والبعد عن الاختلاط بالرجال مما يخفف الكثير من الضغوط النفسية والاجتماعية. إضافة إلى مناسبة ساعات العمل للوظيفة الرئيسية للمرأة، المتمثلة في رعاية أسرتها والاهتمام بهم. في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة المؤهل العلمي وذلك لعدم وجود مميزات لأصحاب الخبرة والمؤهل العلمي تميزهم عن غيرهم.

خامساً: مناقشة نتائج السؤال الخامس:

هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية ومن وجهة نظرهم ؟

أظهرت النتائج بـ أن القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي ككل (0.66) وهي قيمة إيجابية تؤكد وجود ارتباط عالٍ بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي ، بمعنى أنه كلما ازداد مستوى التمكين الإداري يزداد الشعور بالرضاء الوظيفي لدى العاملين ، وإن التمكين الإداري كمتغير مستقل يفسر ما مقداره 40% من الرضا الوظيفي للعاملين وهي قوه تفسيرية عالية نسبيا ، وتؤكد هذه النتيجة أهمية التمكين الإداري ودورة في زيادة الشعور بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس إذ أنه بممارسة جوانب التمكين الإداري من خلال منح المدارس السعودية مزيدا من الصلاحيات في إطار تدعيم الإدارة الذاتية للمدرسة من خلال المشاركة في صنع القرار بدلا من المسوؤلية الفردية في صد نعه من شد أنه أن يسهم في زيادة الرضا الوظيفي لمديري المدارس فيها.

3.4 التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فانه يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. أن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام وأولويات وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية فلا بد من الاهتمام بالعوامل والمتغيرات المؤثرة فيه ، ويأتي في مقدمتها الحوافز والأجور وحسب طبيعة المرحلة التي يديرها.
2. العمل على تطوير قدرات ومهارات مديري المدارس من خلال إتاحة فرصة تدريبية في المجالات الإدارية والتربوية.
3. تغيير المسمى الوظيفي بما يتناسب مع النمو المهني لمدير المدرسة من معلم إلى مدير.
4. أن يتم منح مديري المدارس عند تكليفهم بإدارة المدارس علاوة مادية تتعلق بصعوبة العمل.

المراجع

أ- المراجع العربية:

أبوشيخه، نادر، (2000)،**إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى،دار الصفا لـ لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أبوهتلة، خالد سعيد، (2008)، **أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الأزرق، عبد الرحمن، (2000)، **علم النفس التربوي للمعلمين**، الطبعة الأولى، دار الفكر اللبناني، بيروت، لبنان.

الاغبري، عبد الصمد، (2003)، الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية ، **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية** ، جامعة الكويت، العدد 109، ص169-197، الكويت، الكويت.

أفندي، عطية حسين، (2003)، **تمكين العاملين:مدخل للتنمية والتطوير المستمر** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

أندراوس، رامي يوسف، (2006)، **درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأ ردنية الرسمية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

باعثمان، ريما، (2002)، **تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية .

البرادعي، مصطفى، عبدالوهاب، سمير، (2006)،**إدارة الموارد البشرية ، المفاهيم والمجالات والاتجاهات الحديثة** مركز دراسات الإدارة العامة ، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

البشابشة، سامر، (2008)، أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ، **المجلة العربية للعلوم**

الإدارية، المجلد 15 العدد 2، ص257-279 مكتبة جابر الأحمد المركزية ، الكويت، الكويت.

البلوي، محمد سليمان، (2008)، **التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه – المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك الأردن.

الجميلي، مطر، (2008)، **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى** وسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الحربي، غنيم عواد، (2008)، **أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الرقيطي، يوسف، (2006)، **العوامل الذاتية والتنظيمية و البيئية التي تسهم في درجة الرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية** ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك فيصل، الإحساء، المملكة العربية السعودية.

الشراري، عبد العزيز، (2003)، **الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الشمدين، ماجد محمد، (2010)، **معجم العلوم التربوية** ، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، الأردن.

الشهري، علي، (2002)، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية** ، رسالة ماجستير غير منشور، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الشيخ، خليل جواد محمد شرير، عزيزة عبد الله، (2008)، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى المعلمين، **مجلة الجامعة**

الإسـلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد 16، عدد1، يناير ص 683 – 711.

الصادق، حصة، (2003)، الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس لتعليم العام بدولة قطر ، **مجلة العلوم التربوية** جامعة قطر ، العدد3، ص 182-206.

الصحاف، حبيب، (2003)، **معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين** ، مكتبة لبنان للنشر، بيروت، لبنان.

الطراونة، إحسين، (2006)، "**العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية** "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الطراونة، سميه، (2009)، **التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك** رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الطراونة، نجاة، (2007)، **واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية الم ؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس** رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

عباس، سهيلة، (2003)**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبد الباقي، محمد صلاح الدين، (2001)، **السلوك التنظيمي**، ط1، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.

العبد الكريم، راشد حسين، (2001)، **دور المشرف التربوي في تهيئة البيئة التربوية الحافزة على النمو المهني للمعلمين** ، ورقة مقدمة للقاء مديري الإشراف التربوي المنعقد بمدينة الرياض، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

عبدالوهاب، سمير ،(2000)،**إدارة الموارد البشرية** ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.

العبيديين، بثينه، (2004)، **العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

العتيبي، سعد، (2005)،**الملتقى السنوي العاشر** 17-18 أبريل: إدارة الجودة جوهر تمكين العاملين، جامعة الملك سعود ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العجمي، محمد، وحسان، حسن، (2007)،**الإدارة التربوية** ، ط1 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن.

العساف، حسين موسى، (2006)، **التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

العطية، ماجدة، (2003)**سلوك الفرد والجماعة**، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر للتوزيع، عمان، الأردن.

العمري، خالد، (1991)، الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافيه والوظيفية للمشرف ، **مجلة أبحاث اليرموك**، المجلد7، العدد4، ص150، أربد، الأردن.

العميان، محمود.(2004)**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

عويضة، إيهاب أحمد، (2008)، **أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة** ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

فتحي، محمد (2003)، **إعداد مدير المستقبل من التنشئة حتى تحمل المسئولية** ، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر.

الكبيسي، عامر خضير ، (2004)، **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات** ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

الكساسبة، عبدالوهاب، (2004)، **الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة عمان والعوامل المؤثرة فيها**رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة مؤتة ، الكرك، الأردن.

ماهر، احمد، (2002)**السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات** ،الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر.

المحاسنة، محمد عبد الرحيم، (2007)، أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فِرَق العمل، **مجلة النهضة**، مجلد 8، العدد 1، ص ص 127-161.

المشعان، عويد، (2002)، العلاقة بين الرضا الوظيفي وكل من التفاؤل والتشاؤم والاضطرابات النفسية والجسمية لدى الموظفين في القطاع الحكومي بدولة الكويت،**مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية** ، مجلد18، عدد1، ص ص281 -307.

مصطفى، احمد سيد، (2005)،**المدير ومهاراته السلوكية** ، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، مصر.

المعيوف، صلاح، (2008)، **إدارة الجودة الشاملة : برفلج إدارة الجودة الشاملة** معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ملحم، يحي، (2006)**التمكين كمفهوم إداري معاصر** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، القاهرة، مصر.

المهدي، ياسر، (2007)تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي : دراسة ميدانية **مجلة كلية التربية** جامعة عين شمس، العدد 36، ص 222 – 228، مصر.

وزارة التربية والتعليم، (2007)، **الدليل الإجرائي لمدير المدرسة**، الرياض، المملكة العربية السعودية.

اليعقوب، تمارا عادل (2004). **ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي : دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

ب - المراجع الأجنبية:

Bardwell, Lan & Holden, Len ,(2001**).Human Resources Contemporary Approach** ,3ed , prentice Hall, New Jersey.

Bogler & Ronit .(2001).Reassessing the behavior of principals as a multiple . American Educational Researcher Association: **Montréal , Quebc , Canada** , April ,VO1. 13, pp19-23.

Fragoso, Helosa. 1999, "**An overview of Employee Empowerment: Do s And Don ts**" presented at The Indiana university Research conference, Avialble http:// www.iusb. Edu/Journal/ 2000/ fragoso. html.

Hoy, W. and Miskel,C.(1991). **Educational Administration: Theory, research, practice.** New York: Mc Grawhill. Von der Embse. P.392).

ISR, International Survey Research, (2001), **Case Study of, Reduce Lose Time through Role Empowerment from the World Wide**, available on: http://www.isrsurvey.com.

Jarrar,F, Yasar& Mohamed, Zairi,(2002**).Employee Empowerment , auk survey of trends and best practices, Managerial Auditing Journal**, Vol.17 , NO,5,P266-271.

Okpara, John O. Michael Squillace, Emmanuel A. Erondu (2005)Gender differences and job satisfaction: a **study of university teachers in the United States,Women in Management Review**, Volume: 20 Issue: 3 Page: 177 – 190.

Kanchana, Norajeen, Chutima, Chanlaun.(2002). **The Relationship between Job Satisfation and organizational commitment**. A case study of the simpan group Co., l., ph,D. Diss abs.

Lashley,C.(1999),Employee Empowerment In Services :A framework for Analysis **, Personnel Review** , 28(3)169-192.

Leafy Tu, & Lassana Maguiraga.(2005).Department of Business Administration, Far East College, Hsin-shih, Taiwan, Michel Plaisent, , Department of Management and Technology, University of Quebec in Montreal, Canada. **Comparative age differences of job satisfaction on faculty at higher education level China and Taiwan. International Journal of Educational Management**, Volume 19 Number 3 pp. 259-267

Littrell , Romie.(2003).**Employee Empowerment in china** , acase study. Auckland university of technology , faculty of business, new Zealand.

Michalinos Zembylas, Intercollege, Nicosia, Cyprus and Michigan State University Michigan, USA, Elena Papanastasiou, Department of Education, University of Cyprus, (2004), Job satisfaction among school teachers in Cyprus**, Journal of Educational Administration**, Volume 42 Number 3 p.p. 357-374.

Ololube, Nwachukwu Prince. (2006**). Teachers Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness**: An Assessment, University of Helsinki Finland.

Onne, Jansdsen. (2004). **the barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment,.** Work and stress , Vol. (18) No (1) .p.p 1-10.

Sarbjit, Kumar. (2008). **Comparative Study Of Government And Non Government College Teacher In Relation To Job Satisfaction And Job Stress**, available on: http://www.eric.ed.gov.

Shckletor,v.(1995). **Business Leadership**. London: Routledge.

Ugboro, Isaiah O., & Obenge, Kofi, (2000), "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Statistician, and Customer Sates Faction in Tom Organization: An Empirical Study", **Journal Quality Management,** 1084568, Vol. 5, Issue, 2, p.p: 17-61

الملحق(أ)

الاستبانة بصورتها الأولية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الأستاذ الدكتور...المحترم

يقوم الباحث بدراسة بعنوان : " **التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكوميةفي محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية** "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث بتطوير الاستبانة المرفقة المكونة من:

- **القسم الأول**: يشمل المعلومات الديموغرافية المتعلقة بالمتغيرات المستقلة لعينة الدراسة، وهي: (النوع الاجتماعي ، المؤهل العلمي ، الخبرة التعليمية).
- **القسم الثاني**: يشمل الفقرات التي تقيس المتغير التابع : التمكين الإداري ممثل بالإبعاد التالية(تفويض السلطة ، التحفيز الذاتي ، العمل الجماعي ، تطوير الشخصية ،تنمية السلوك الإبداعي،التقليد والمحاكاة).
- **القسم الثالث**: ويشمل الفقرات التي تقيس المتغير التابع : الرضا الوظيفي ممثل بالإبعاد التالية (طبيعة العمل وظروفه ،الراتب والحوافز والمكافئات ، العلاقة مع رؤساء العمل ، المكانة الاجتماعية و تقدير المجتمع) .

علماً أن الإجابة عن فقرات الاستبانة والتي طورها الباحث بالرجوع إلى الأدبيات المتعلقة بالموضوع، ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

ولكونكم أصحاب اختصاص ومن المهتمين في هذا المجال يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولية راجيا منكم التكرم بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث:

1. مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته.
2. شمولية المجال الواحد ووضوح الفقرات وسلامتها اللغوية.
3. إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً.
4. أية ملاحظات أو اقتراحات أخرى.

هذا وسيكون لآرائكم وتوجيهاتكم الأثر الكبير في تطوير الأداة وإخراجها بصورة ملائمة.

شاكرا لكم تعاونكم مع خالص احترامي وتقديري

الباحث

عمر سلطان السويعي

القسم الثاني: " مجالات التمكين الإداري

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل	ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
	تفويض السلطة								
1	يفوضني رؤسائي السلطة بناء على أنظمة وتعليمات وزارة التربية والتعليم								
2	يحدد لي الأعمال المفوضة لي من قبل رؤسائي محدده كتابيا								
3	يحدد رؤسائي الأعمال التي يفوضونها لي شفويا								
4	لا يمارس رؤسائي السلطة التي قاموا بتفويضها لي خلال فترة التفويض								
5	يقوم رؤسائي بتفويضي سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي								
6	مساهمة التشريعات التربوية في وزارتي وتشجعها على تفويض السلطات								
7	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دوريا.								
	التحفيز الذاتي								
1	أمتلك الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف المدرسة.								
2	يقدر رؤسائي جهودي في العمل								
3	تساعدني الأنظمة والتعليمات على تطوير مهاراتي في العمل								
4	يوفر لي رؤسائي فرصه جيده للتطوير ذاتيا								
5	يساعدني رؤسائي على تحمل المسؤولية المهنية في العمل								
6	اشعر بتقدير كبير من قبل رؤسائي بانجازي المهني في العمل								
	العمل الجماعي								
1	تتطلب طبيعة عملي مني التعاون مع رؤسائي في العمل								
2	تسود الثقة المتبادلة بيني وبين رؤسائي في العمل								
3	يدعم رؤسائي العمل الجماعي ويؤكدون على أهميه دورة في المدرسة								
4	يحترم رؤسائي رأي اللجان المدرسية								
5	يسمح رؤسائي بإعطاء الجماعة حرية التعبير عن أرائهم								

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل	ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
	تطوير الشخصية								
1	توفر لي الإدارة العليا دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية								
2	يوفرون رؤسائي لي الإحساس والشعور بالاستقرار								
3	يوفرون رؤسائي لي فرصة جيدة للنمو المهني								
4	يشجعني نظام المكافآت المطبق للتطوير ذاتيا								
5	توفر إدارة التعليم في منطقتي لي فرصا جيدة للتطوير الذاتي								
	تنمية السلوك الإبداعي								
1	يشجع رؤسائي الأفكار الإبداعية في العمل المدرسي								
2	أمتلك مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء عملي								
3	أهتم بتجريب الأفكار الجديدة في مدرستي								
4	تتوافر في مدرستي الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة								
5	ارغب دائما بتنمية سلوكي الإبداعي من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين								
	التقليد والمحاكاة								
1	أقلد رؤسائي القديرين والمميزين في العمل								
2	أقلد بعض مديري المدارس المميزين في العمل								
3	تساعدني محاكاة سلوك الرؤساء المميزين على تطوير بعض المهارات اللازمة لأداء العمل في المدرسة								
4	يساعدني أسلوب التقليد على تغير بعض سلوكياتي السلبية في العمل								

ثالثا : مجالات الرضا الوظيفي

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل	ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
طبيعة العمل وظروفه									
1	يوفر لي عملي الراحة والطمأنينة								
2	أحب عملي رغم الأعباء الإضافية								
3	يمتاز عملي بوضوح الإجراءات								
4	أرتاح البناء المدرسي الذي اعمل فيه								
5	مناسبة المنطقة التي اعمل بها لسكني								
6	الرضا عن المواد والتجهيزات المتوافرة بالمدرسة								
7	أقوم بأعمال أسبوعيا مريحة وغير متعبة								
8	الرضا على سير عملية تقييم العاملين في المدرسة								
9	يتيح لي المجال الذي أعمل فيه الابتكار و الإبداع								
الراتب والحوافز والمكافئات									
1	يغطي الراتب الاحتياجات الأساسية والأسرية								
2	يتناسب الراتب مع الجهد المبذول								
3	يوفر الراتب قسطا من الرفاه الاجتماعي								
4	أتقاضى راتبا مناسبا مقارنة برواتب العاملين بوظائف أخرى وفي نفس المستوى								
5	نسبة الزيادة السنوية عل ى الراتب مناسبة								
6	تعتمد فرص الترقية على معايير واضحة ومحددة								
7	ترتبط الترقية في عملي بالكفاءة والأداء								

8	يوفر لي عملي فرص الحصول على الحوافز المعنوية (كتب شكر ، شهادة تقدير،....)								
العلاقة مع رؤساء العمل									
1	يقدر رؤسائي الجهود التي ابذلها في العمل								
2	يسهم رؤسائي في إدارة التعليم في تحسين أدائي								
3	يساعدني رؤسائي على حل المشكلات التي تواجهني في العمل								
4	يراعي رؤسائي ظروفي الخاصة								
5	يتقبل رؤسائي مقترحاتي حول تطوير العمل التربوي								
6	يحرص رؤسائي على التزامي بالقوانين والأنظمة								
المكانة الاجتماعية و تقدير المجتمع									
1	تقدير أولياء أمور الطلبة لما تقوم به من العمل التربوي								
2	مدى مساهمة مهنتك للوصول بك إلى المكانة الاجتماعية التي ترغبها								
3	تقدير أفراد أسرتك لمهنتك في مجال إدارة المدرسة								
4	اهتمام وسائل الإعلام بمديري المدارس وقضاياه المختلفة								
5	مدى تعاون أفراد المجتمع المحلي معك للقيام بواجباتك التربوية								
6	قيام الجهات المعنية بدعوتك للمشاركة في الاحتفالات الرسمية								
7	رغبتك بالاستمرار في ممارسة مهنة الإدارة المدرسية								

الملحق(ب)

أسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

الاسم	مكان العمل	مجال العمل
أ.د. سلامة طناش	الجامعة الأردنية	رئيس قسم الإدارة التربوية وعضو هيئة التدريس
أ.د. أنمار الكيلاني	الجامعة الأردنية	عضو هيئة تدريس قسم الإدارة التربوية
أ.د. هاني عبدالرحمن الطويل	الجامعة الأردنية	عضو هيئة تدريس قسم الإدارة التربوية
د. حسين محمد المؤمني	الجامعة الأردنية	عضو هيئة تدريس قسم الإدارة التربوية
د. محمد الزبون	الجامعة الأردنية	عضو هيئة تدريس قسم الإدارة التربوية
د. محمد أمين القضاة	جامعة مؤتة	رئيس قسم الأصول والإدارة التربوية و عضو هيئة التدريس
د. ملوح الخريشا	جامعة مؤتة	عضو هيئة تدريس قسم الإدارة التربوية
د. منيرة الشرمان	جامعة مؤتة	عضو هيئة تدريس قسم الإدارة التربوية
د. نايل الرشايدة	جامعة مؤتة	عضو هيئة تدريس قسم الإدارة التربوية
د. علي الزعبي	جامعة مؤتة	عضو هيئة تدريس قسم مناهج وطرق التدريس
د. أحمد عبدالله السليم	إدارة التربية و التعليم بالمنطقة الشرقية	مدير إدارة التعليم الأهلي و الأجنبي
د.عبدالله صالح المطوع	إدارة التربية و التعليم بالمنطقة الشرقية	مشرف إدارة مدرسية
د. خالد الجميعة	إدارة التربية و التعليم بالمنطقة الشرقية	مشرف إدارة مدرسية
أ. يوسف الرقيطي	إدارة التربية و التعليم	مشرف إدارة مدرسية

	بالمنطقة الشرقية	
أ. عبدالحميد عبدالغفار	جامعة الخليج العربي	عضو هيئة تدريس قسم الدراسات التربوية
د. سليمان عبدربه محمد	جامعة البحرين	عضو هيئة تدريس كلية التربية
د. مختار محمد فؤاد أبوالخير	الجامعة الخليجية في البحرين	رئيس قسم الإعلام والعلاقات العامة وعضو هيئة تدريس
د.محمد ناجح أبوشوشه	الجامعة الخليجية في البحرين	عميد كلية التربية وعضو هيئة تدريس
د.فاروق سليمان شفيق العاني	الجامعة الخليجية في البحرين	عضو هيئة تدريس كلية التربية

الملحق(ج)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة
قسم الأصول و الإدارة التربوية

سعادة مدير / مديرة المدرسة :　　　　　　　　　　　　　　　**المحترم**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث **بدراسة التمكين الإداري وعلاقة بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظ**　　م، وذلك استكمالاً لمتطلبات الدراسة في مرحلة الماجستير في قسم الأصول و الإدارة التربوية.

يرجو الباحث التكرم بالإجابة عن هذه الفقرات بكل موضوعية، علما بأن هذه الإجابات ستكون لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تحاط بكامل السرية.

الباحث
عمر سلطان السويعي

القسم الأول : معلومات شخصية

النوع الاجتماعي:

(　) ذكر　　　　(　) أنثى

المؤهل العلمي:

(　) دبلوم فأقل　(　) بكالوريوس　(　) دراسات عليا

سنوات الخبرة:

(　) أقل من 5 سنوات　(　) من 5 إلى 10 سنوات　(　) أكثر من 10

القسم الثاني : التمكين الإداري

	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يفوضني رؤسائي السلطة بناء على أنظمة و تعليمات وزارة التربية و التعليم .					
2	أمتلك الدافع للمساهمة في تحقيق الأهداف التربوية .					
3	تتطلب طبيعة عملي التعاون مع رؤسائي .					
4	يوفر لي رؤسائي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية .					
5	يشجع رؤسائي الأفكار الريادية في العمل .					
6	أقلد رؤسائي المميزين في العمل .					
7	يحدد لي رؤسائي الأعمال المفوضة كتابياً					
8	تساعدني الأنظمة و التعليمات على تطوير مهاراتي في العمل .					
9	تسود الثقة المتبادلة بيني و بين رؤسائي في العمل .					
10	يوفر لي رؤسائي الاستقرار الوظيفي .					
11	أمتلك مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء عملي .					
12	أقلد زملائي مديري المدارس المميزين في العمل .					
13	يقوم رؤسائي بعدم ممارسة السلطة التي قاموا بتفويضها .					
14	يوفر لي رؤسائي فرص التطوير الذاتي .					
15	يدعم رؤسائي العمل الجماعي و يؤكدون أهمية دورة في المدرسة .					

	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
16	يوفر لي رؤسائي فرصة جيدة للنمو المهني .					
17	أهتم بتجريب الأفكار الجديدة في مدرستي .					
18	تساعدني محاكاة سلوك الرؤساء المميزين على تطوير بعض المهارات اللازمة لأداء العمل في المدرسة .					
19	يقوم رؤسائي بتفويضي سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي .					
20	يساعدني رؤسائي على تحمل المسؤولية المهنية في العمل .					
21	يحترم رؤسائي رأي اللجان و المجالس المدرسية .					
22	يشجعني نظام المكافآت المطبق بتطوير ذاتي .					
23	تتوافر في مدرستي الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الريادية الجديدة .					
24	يساعدني أسلوب التقليد على تغيير بعض سلوكاتي السلبية في العمل .					
25	تسهم التشريعات التربوية في وزارتي على تفويض السلطات و تشجيعها .					
26	يقدر رؤسائي انجازاتي المهنية بشكل كبير .					
27	يسمح رؤسائي بإعطاء الجماعة حرية التعبير عن آرائهم .					
28	أرغب دائماً بتنمية السلوك الريادي من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين .					
29	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دوريا .					
30	أحرص على الالتحاق ببرامج التدريب في مجال الإبداع الإداري .					

القسم الثالث : الرضا الوظيفي

	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوفر لي عملي الراحة و الطمأنينة .					
2	يغطي الراتب الاحتياجات الأساسية .					
3	يقدر رؤسائي الجهود التي أبذلها في العمل .					
4	يقدرني أولياء أمور الطلبة لما أقوم به من عمل تربوي .					
5	أحب عملي على الرغم من الأعباء الإضافية .					
6	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول .					
7	يسهم رؤسائي في تحسين أدائي .					
8	تساهم مهنتي في الوصول إلى المكانة الاجتماعية التي أرغبها .					
9	يمتاز عملي بوضوح الإجراءات .					
10	يوفر لي الراتب قسطاً من الرفاه الاجتماعي .					
11	يساعدني رؤسائي على حل المشكلات التي تواجهني في العمل .					
12	يقدر أفراد أسرتي مهنتي في مجال إدارة المدرسة .					
13	يوفر لي البناء المدرسي الذي أعمل فيه الراحة .					
14	أتقاضى راتباً مناسباً مقارنة برواتب العاملين بوظائف أخرى من المستوى نفسه .					
15	يراعي رؤسائي ظروف عملي الشخصية .					
16	تهتم وسائل الإعلام بمديري المدارس و قضاياهم المختلفة .					

	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
17	تتناسب المنطقة التي أعمل بها مع موقع سكني .					
18	أتقاضى نسبة زيادة سنوية مناسبة على راتبي .					
19	يتقبل رؤسائي مقترحاتي حول تطوير العمل التربوي .					
20	يتعاون أفراد المجتمع المحلي مع الإدارة المدرسية للقيام بواجباتها التربوية .					
21	أشعر بالرضا عن المواد و التجهيزات المتوافرة بالمدرسة .					
22	تعتمد فرص الترقية على معايير واضحة و محددة .					
23	يحرص رؤسائي على التزامي بالقوانين و الأنظمة .					
24	أقوم بأعمال أسبوعية مريحة و غير متعبة .					
25	يوفر لي عملي فرص الحصول على الحوافز المعنوية (خطاب شكر، شهادة تقدير، ....) .					
26	تبنى العلاقة بيني و بين رؤسائي على الاحترام المتبادل .					
27	تقوم الجهات المعنية بدعوة مديري المدارس للمشاركة في الاحتفالات الرسمية .					
28	أشعر بالرضا عن سير عملية تقييم العاملين في المدرسة .					
29	أرغب في الاستمرار في ممارسة مهنة الإدارة المدرسية .					
30	يتيح لي المجال الذي أعمل فيه الابتكار و التميز .					

الملحق(د)

خطابات تسهيل المهمة

المعلومات الشخصية

الأسم: عمر سلطان السويعي

الكلية: كلية العلوم التربوية

التخصص: إدارة تربوية

السنة: 2010

الهاتف: 0096650492640

الأيميل:bu_azam200@Hotmail.com